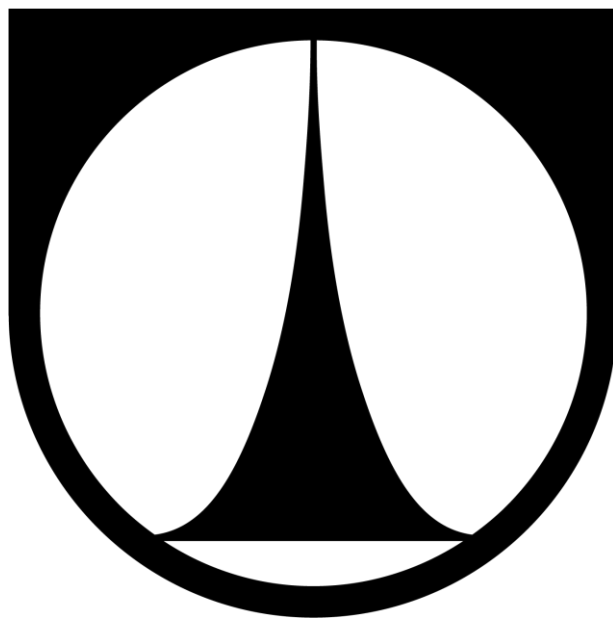


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Lucie Benešová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Implementace BSC jako systému pro strategické řízení firmy XY

Implementation of the BSC as a Strategic Management System of the Company XY

DP-EF-KPE-2014-08

Bc. Lucie Benešová

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Bc. Vladimír Přikryl, generální ředitel společnosti XY, s. r. o.

Počet stran: 107

Počet příloh: 5

zadání - oboustranné

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 1. 2014

Bc. Lucie Benešová

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat proces implementace metody Balanced Scorecard jako systému strategického řízení firmy. První část práce obsahuje seznámení se s úlohou strategického řízení a hodnocení výkonnosti podniku, na kterou navazuje deskripce konceptu Balanced Scorecard. V další části jsou detailněji charakterizovány jednotlivé etapy vedoucí k zavedení metody do podnikového řízení a následné vyhodnocení účinků a dopadů implementace na základě finanční analýzy.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, hodnocení výkonnosti, strategické řízení.

Annotation

The aim of the thesis is to analyse the process of implementation of method Balanced Scorecard as a strategic management system. The first part includes familiarization with the role of strategic management and business performance assessment, followed by the description of the concept of Balanced Scorecard. The next section is characterized in detail leading the various stages to introduction of the method in business management and subsequent evaluation of the effects and impacts of the implementation on the basis of financial analysis.

Key Words

Balanced Scorecard, financial analysis, performance evaluation, strategic management.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	13
Seznam obrázků.....	14
Úvod	15
1 Úvod do strategického řízení	17
1.1 Definice strategického řízení	17
1.2 Strategie podniku	22
2 Hodnocení výkonnosti podniku	27
2.1 Výkonnost podniku	29
2.2 Výkonnost z pohledu zájmových skupin	30
2.3 Přístupy k měření výkonnosti	31
3 Metoda Balanced Scorecard v kontextu strategického řízení	40
3.1 Historie a příčiny vzniku Balanced scorecard	41
3.2 Podstata BSC	42
3.3 Tvorba a implementace Balanced Scorecard	51
4 Profil analyzované společnosti.....	58
4.1 Současná pozice na trhu.....	58
4.2 Organizační struktura.....	58
4.3 Portfolio produktů a služeb.....	60
5 Charakteristika odvětví zdravotnictví.....	62
5.1 Zdravotnické účty	62
5.2 Informační technologie ve zdravotnictví	63
5.3 Koncepce e-Health.....	65
6 Vypracování návrhu na implementaci systému strategického řízení.....	68
6.1 Stanovení vize, mise a poslání podniku	68
6.2 Tvorba strategie	70
6.3 SWOT analýza	73
6.4 Stanovení kritických faktorů úspěchu (CSF)	74

6.5	Strategická mapa.....	79
6.6	Identifikace a stanovení KPI.....	82
6.7	Dashboard	86
7	Finanční analýza podniku.....	88
7.1	Analýza absolutních ukazatelů	88
7.2	Analýza Cash Flow	91
7.3	Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů	91
7.4	Analýza na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA).....	96
7.5	Shrnutí výsledků finanční analýzy	98
8	Závěr	100
	Seznam použité literatury	102
	Seznam příloh	107

Seznam zkratek

ABC/M	Procesní řízení nákladů (<i>Activity-based Costing and Management</i>)
ASW	Divize Ambulantní software
CAFIN	Česká asociace pro finanční řízení
CF	Peněžní tok (<i>Cash Flow</i>)
CFROI	Cash Flow výnosnost investice (<i>Cash Flow Return on Investment</i>)
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (<i>Customer Relationship Management</i>)
CSF	Kritické faktory úspěchu (<i>Critical Success Factors</i>)
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DCF	Diskontované cash flow (<i>Discounted Cash Flow</i>)
EAT	Zisk po zdanění (<i>Earnings after taxes</i>)
EBT	Zisk před zdaněním (<i>Earnings before taxes</i>)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (<i>Earning before interests and taxes</i>)
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>)
EFQM	Model Excellence (<i>European Foundation for Quality Management</i>)
EPS	Zisk na akcii (<i>Earnings Per Share</i>)
EU	Evropská Unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (<i>Economic Value Added</i>)
HCS	Produkty pro pojišťovnu
HPS 1	Produkty pro ambulance

HPS 2	Produkty pro nemocnice a laboratoře
ICT	Informační a komunikační technologie
INFA	Diagnostický systém finančních indikátorů
IT	Informační technologie
IZIP	Elektronická zdravotní knížka
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (<i>Key Performance Indicator</i>)
LDN	Lidé dlouhodobě nemocní
LSW	Divize Lékařský software
MBO	Řízení podle cílů (<i>Management by Objectives</i>)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Tržní přidaná hodnota (<i>Market Value Added</i>)
NIS	Divize Nemocniční informační systémy
NOPAT	provozní zisk po zdanění (<i>Net Operating Profit after Taxes</i>)
NPV	Čistá současná hodnota (<i>Net Present Value</i>)
P/E	P/E poměr (<i>price-to-earnings ratio</i>)
PP	Peněžní prostředky
PR	Vztahy s veřejností (<i>Public Relations</i>)
QMS	Systém řízení kvality (<i>Quality Management System</i>)
ROA	Rentabilita aktiv (<i>Return on Assets</i>)
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu (<i>Return on Capital Employed</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
ROI	Návratnost investic (<i>Return on Investments</i>)
ROS	Rentabilita tržeb (<i>Return on Sales</i>)

SBU	Strategická podnikatelská jednotka (<i>Strategic Business Unit</i>)
SLA	Smlouva se zákazníkem (<i>Service Level Agreement</i>)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VK	Vlastní kapitál (<i>Equity</i>)
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tradiční a komplexní systémy měření podnikové výkonnosti.....	29
Tabulka 2: Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata	47
Tabulka 3: Výdaje na zdravotnictví podle zdrojů financování.....	63
Tabulka 4: Vývoj jednotlivých složek zisku	90
Tabulka 5: Analýza Cash Flow (tis. Kč)	91
Tabulka 6: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2010 - 2012.....	92
Tabulka 7: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010-2012	93
Tabulka 8: Výpočet ukazatelů likvidity v letech 2010–2012	94
Tabulka 9: Výpočet ukazatelů aktivity v letech 2010–2012	95
Tabulka 10: Výpočet hodnoty EVA	98

Seznam obrázků

Obrázek 1: Architektura perspektiv konceptu Balanced Scorecard	44
Obrázek 2: Zákaznická perspektiva.....	48
Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů	49
Obrázek 4: 9 kroků k úspěchu	53
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY	59
Obrázek 6: Grafické znázornění využívání IT ve zdravotnictví.....	64
Obrázek 7: Ordinance lékařů využívající IT k vedení zdravotnické dokumentace.....	65
Obrázek 8: Propojení a závislost jednotlivých perspektiv.....	72
Obrázek 9: Schéma procesů v rámci tvorby hodnoty.....	77
Obrázek 10: Grafické znázornění výsledků průzkumu spokojenosti	78
Obrázek 11: Ukázka podnikové strategické mapy a znázornění strategického příběhu	80
Obrázek 12: Vývoj výkonnostního ukazatele help-desk	83
Obrázek 13: Vývoj výkonnostního ukazatele hot-line	84
Obrázek 14: Vývoj výkonnostního ukazatele zákaznické spokojenosti a loajality	85
Obrázek 15: Vývoj výkonnostního ukazatele výnosů pro hot-line	86
Obrázek 16: Vývoj výkonnostního ukazatele výnosů pro help-desk	86
Obrázek 17: Ukázka dashboard s klíčovými ukazateli výkonnosti	87

Úvod

Pro každou organizaci, která v současné době čelí dynamicky rozvíjejícímu se konkurenčnímu prostředí, ke kterému z velké části přispěla globalizace, hraje důležitou roli mimo jiné směr strategického řízení firmy. Je nutné hledat a využívat nové směry a moderní trendy v řízení podniků.

Okolní svět se změnil a tak dochází k tlaku na firmy, které se musí těmto změnám přizpůsobit. Téměř celé dvacáté století firmy masivně produkovaly výrobky, které mezi sebou soutěžily na poli kvality a ceny. Lze konstatovat, že v té době poptávka výrazně převyšovala nabídku. Nicméně díky rychlému rozvoji technologií, tempu růstu společnosti, novým možnostem, které se nabízejí, a dalším faktorům došlo k výrazné změně. Dnes již nabídka převyšuje poptávku, což znamená, že firmy vyrábí více, než je zákazník schopen spotřebovat. Tento stav je v posledních letech charakteristický i pro tak konzervativní prostředí, jakým jsou informační technologie. V dnešní době nestačí stavět pouze na kvalitním produktu a čekat, že si své zákazníky najde, jak tomu bylo v minulosti. Každý podnik by se měl snažit své současné i potenciální zákazníky poznat blíže. Je nezbytně nutné budovat dlouhodobé vztahy na rychlé a kvalitní reakci na potřeby zákazníka. Pokud to bude v silách podniku, pak bude mít vždy náskok před konkurencí, zákazníci budou spokojeni a otevře se cesta k tomu stát se jedničkou na trhu.

V důsledku zkvalitňování provozních procesů a udržení si konkurenční výhody i v budoucnu, se začaly podniky zaměřovat na různé typy programů, které by jim ušetřily čas a peníze. Jedná se např. o metody Just in Time (dodávky na čas), Total Quality Management (totální řízení jakosti), Reengineering, analýza nákladů (ABC), metoda Management by Objectives (řízení podle cílů), technika scénářů, Blue Ocean Strategy, různé typy matic, strategie zaměřené na zákazníka, zeštíhlení výroby a další. Realitou však je, že ne všechny podniky tímto dosáhly kýženého efektu. Zmíněné programy nejsou provázány se strategií podniku a nevedou k ohromujícím výsledkům ve výkonnosti podniku.

Vzhledem k několika faktorům zmíněným výše, se autorka práce domnívá, že by i společnost podnikající v oblasti informačních a komunikačních technologií měla využívat komplexní a propracovaný systém pro úspěšné strategické řízení firmy. Jeden z konceptů, který pružně reaguje na změny trhu, je bezesporu metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku neboli Balanced Scorecard (BSC), která převádí poslání a strategii do souboru měřítek vhodných k posouzení implementované strategie. Firmy často nebývají při implementaci strategie úspěšné a to proto, že nemají systém řízení, který by zmíněné procesy integroval. Jako reakce na problematiku zavádění strategií a rostoucí kritiky klasických ukazatelů výkonnosti vznikla metoda Balanced Scorecard.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část, vychází z širšího pojetí strategického řízení a prvků hrajících významnou roli v zavádění metody BSC. Nedílnou součástí strategické analýzy je zhodnocení podnikové výkonnosti formou finančních a nefinančních modelů, které jsou v práci taktéž zmíněny. Nicméně největší pozornost je věnována charakteristice a podstatě zkoumané metody, tedy Balanced Scorecard. Druhá, praktická část, je zaměřena na konkrétní kroky a procesy vedoucí k implementaci BSC do strategického řízení společnosti, tedy sestavení klíčových ukazatelů, propojení těchto měřítek s konkrétní strategií podniku a implementace. Následně je provedeno zhodnocení efektivnosti implementace za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy.

V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky finanční analýzy, na jejichž základě dojde k ověření výzkumného předpokladu, který zní následovně: *Metodu Balanced Scorecard lze považovat za nejvhodnější komplexní systém hodnocení výkonnosti podniku, jež vede k úspěšné realizaci podnikové strategie a přispívá ke zvýšení výkonnosti samotné.* Předpoklad bude vyhodnocen na základě analýzy časových řad jednotlivých ukazatelů před a po zavedení metody BSC do strategického řízení společnosti.

1 Úvod do strategického řízení

Základem úspěchu každé prosperující organizace nacházející se v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, je schopnost rychle a pohotově přizpůsobovat zvolenou strategii, popřípadě měnit způsoby její realizace vzhledem k chování konkurence, což vyžaduje kompetentní řízení založené na kvalitním strategickém rozhodování.

Z průzkumu provedeného v roce 2004, jehož záměrem bylo zjistit úroveň konkurenceschopnosti vybraných zemí, vyplynulo, že ve většině českých firem manažeri věnují pozornost záležitostem operativního charakteru na úkor formulace efektivní dlouhodobé podnikatelské strategie.¹ Vlivy globalizace a konkurence nedávají v současné době možnost takto řízeným podnikům být dlouhodobě úspěšnými. Proto je nutné částečně odvrátit pozornost od taktického řízení a začít uplatňovat metody založené na strategickém plánování a rozhodování.²

Následující podkapitoly se budou zabývat vysvětlením některých pojmů, jako je strategické řízení, vize, poslání, strategie a jejich úloha ve strategickém řízení podniku. Dále budou specifikovány některé tradiční a moderní přístupy řízení (měření) výkonnosti podniku.

1.1 Definice strategického řízení

V dnešním turbulentním prostředí, pokud chce podnik dosáhnout komparativní výhody, musí změnit pohled na řízení. Neustále se měnící podmínky mohou přinést určité hrozby, na druhou stranu i potencionální příležitosti, které lze využít ve vlastní prospěch. Získání

¹ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

² *Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva projektu* [online]. Česká asociace pro finanční řízení, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.cafin.cz/node/28>

již zmíněné komparativní výhody je podstatou strategického řízení, která v sobě kombinuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení.³ Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů organizace a výběr vhodné strategie vedoucí k dosažení těchto cílů.⁴

Strategické řízení lze definovat jako klíčovou manažerskou aktivitu, která vytváří základní kostru celkového řízení jakékoliv organizace. Jedná se o velmi komplexní přístup k řízení podniku, jehož náplní je formulace, implementace, realizace a kontrola strategie. Strategické řízení zahrnuje specifikaci poslání, vize, strategických cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo, definice dlouhodobých plánů a jednotlivých opatření, která dovedou podnik k vytyčeným cílům. Hlavní zásadou pro efektivní strategické řízení je stanovení cílů a cest, jak těchto cílů v budoucnu dosáhnout.⁵

Významnou roli v úspěšném a dlouhodobém rozvoji podniku hraje dle Doze a Kosonena⁶ strategická agilnost, kterou je nutné si osvojit vzhledem k rychlým a složitým změnám. Existují odvětví, která prochází sice zásadní, ale poměrně pomalou změnou a proto si vystačí s konvenčním strategickým plánováním. Na druhé straně přibývá stále více firem, které se musí potýkat s prudkými systémovými změnami prostředí. Tyto firmy jsou vystavovány novým a složitým strategickým situacím, které se vyvíjejí velmi rychle a to je důvod, proč by každá z nich měla mít vytvořenou svou vlastní dynamickou strategii.

Ideální model strategického řízení v podstatě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, došlo by pravděpodobně k selhání tržní ekonomiky, resp. k selhání tržního mechanismu. Ten

³ *Strategické řízení* [online]. Strateg.cz, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z: http://strateg.cz/strategicke_rizeni.html

⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁵ *Strategické řízení* [online]. Managementmania.cz, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

⁶ DOZ, Y. a M. KOSONEN. *Dynamická strategie: Schopnost pohotově měnit strategii Vám umožní získat náskok před konkurenty*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

zabezpečuje fungování hospodářského procesu na bázi vzájemného působení a ovlivňování nabídky, poptávky a ceny a případné regulace ze strany státu.⁷

Na druhé straně zní i argumenty proti uplatňování strategického řízení, které ovšem mají velmi malou váhu a dle odborníků závisí úspěch či neúspěch podniku především na kvalitě strategických rozhodnutí. Jako protiargumenty lze uvést:

- Rychle se měnící podmínky, které neumožní dlouhodobě plánovat aktivity podniku,
- Obsah strategických cílů je převážně obecného charakteru,
- Existence jiných faktorů, které mohou podnik dovést k dlouhodobé prosperitě, např. štěstí či náhoda.⁸

1.1.1 Fáze strategického řízení

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky na sebe navazujících krocích. Tento proces lze rozdělit do pěti fází, počínaje identifikací poslání, vize a cílů podniku, strategickou analýzou, formulací strategie, její následnou implementací a konče hodnocením a kontrolou průběhu realizace.⁹

- **První fáze** zahrnuje identifikaci současných podnikových cílů a poslání. Jedná se o zjištění skutečného stavu strategického řízení, určení toho, čeho chce podnik dosáhnout a jaký je smysl jeho existence.

⁷ DOZ, Y. a M. KOSONEN. *Dynamická strategie: Schopnost pohotově měnit strategii Vám umožní získat náskok před konkurenty*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

⁸ Tamtéž

⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- **Druhá fáze** se věnuje strategické analýze vnějšího, konkurenčního a vnitřního prostředí firmy, která umožňuje získání informací o faktorech působících na fungování organizace.
- **Třetí fází** je formulace strategie, která mimo jiné zahrnuje vytvoření životně důležité konkurenční výhody.
- **Čtvrtá fáze** představuje implementaci definované strategie, jejímž úkolem je synchronizace organizační struktury, systému, procesů a dalších prvků se zvolenou strategií.
- **Poslední fází** je evaluace a kontrola strategie.

Řízení podniku se odehrává ve třech úrovních, a to na úrovni operativní, taktické a strategické. Jednotlivé úrovně se od sebe liší v několika hlediscích, a to dle míry kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů a cest k jejich realizaci. Strategická úroveň řízení stanovuje cíle a úkoly pro taktické řízení a to je dále přenáší do úrovně operativní. Významnou roli hraje faktor času. Při stanovení časového horizontu se v případě strategického řízení uvažuje téměř vždy v letech, naopak u operativního řízení se jedná o dny, případně i kratší časové cykly. Rozdílnost spočívá i v charakteru požadovaných informací potřebných pro rozhodování na jednotlivých úrovních řízení a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování firmy. Většina strategických rozhodnutí v důsledku obtížné predikovatelnosti jsou založena na intuici a odhadu budoucího vývoje. Podstatná část informací pro strategické rozhodování přichází z externích zdrojů a jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace.¹⁰

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

1.1.2 Strategické cíle

Vize je většinou rozpracována do formy strategických cílů, které dávají smysl stanovenému poslání a jsou zároveň nápomocny při formulaci strategie.¹¹ Lze konstatovat, že strategické cíle jsou v podstatě očekávané budoucí výsledky. Představují žádoucí stav, kterého chce podnik prostřednictvím vynakládaných aktivit dosáhnout, a to v určitém časovém horizontu. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti.¹²

Podnik si může stanovit cíl obecný (základní) nebo specifický (dílčí). Obecný cíl by měl být v souladu s misí společnosti, měl by být zaměřen na strategický směr podniku a reflektovat primární aktivity. Jedná se o cíle dlouhodobého charakteru, tj. alespoň na 3 roky a o jejich stanovení rozhoduje top management. Jako příklad obecného cíle lze uvést: „Chceme se stát vedoucí firmou na trhu“. Na druhé straně specifické cíle dále rozvíjí ty obecné, jsou od nich odvozeny.¹³ Formulují cílové stavy, kterých chce podnik dosáhnout během strategického období v jednotlivých oblastech své činnosti (např. v oblasti vědy a výzkumu). Podniky zpravidla vytvářejí soubor různých dílčích (specifických) cílů, aby se vyhnuly nepříznivým dopadům pouhé orientace na jeden cílový ukazatel, např. na ROI využívaný pro měření tvorby bohatství vlastníků podniku.¹⁴

Strategické cíle musí na jedné straně vycházet z hospodářské a sociální politiky, na straně druhé by měly vycházet z detailní analýzy faktorů ovlivňujících strategii. Charakter vztahů mezi jednotlivými cíli může podstatně ovlivnit schopnost podniku realizovat jednotlivé cíle a tím pádem i celkovou strategii. V důsledku toho je nutné se snažit nastavit cíle tak, aby vztahy mezi nimi byly komplementární, tzn., splnění jednoho cíle usnadňuje či podmiňuje

¹¹ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

¹² ŠMÍD, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁴ SOUČEK, Z. a kol. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.

dosažení jiných cílů, nebo alespoň konzistentní, kdy dosažení jednoho cíle nezabraňuje plnění jiných úkolů.¹⁵

Cíle by měly být specifikované tak, aby splňovaly požadované vlastnosti, které lze shrnout do tzv. SMART, kde každé písmenko představuje konkrétní vlastnost. Písmenko **S (specific)** říká, že cíl by měl být konkrétní a navrhované řešení či příležitost by měla být přesně popsána. **M (measurable)** vyjadřuje měřitelnost cíle. Pro splnění této podmínky si lze položit otázku: Jak poznám, že navrhnuté řešení je úspěšné? Je důležité určit kvantifikovatelné množství za účelem měření toho, jak jsou cíle plněny. **A (acceptable)**, někdy také označováno jako dosažitelný (**achievable**) znamená, že cíl musí být akceptovatelný těmi, kteří se budou podílet na jeho plnění a zároveň musí být dosažitelný, tzn., že ho lze v budoucnu splnit. Písmenko **R (realistic)** vyjadřuje skutečnost, že cíl musí být realistický. Je dobré stanovit si náročný cíl, ale musí být stanoven v určitých mezích. Lze si pomoci otázkou, zda je vůbec možné navrhovaného řešení dosáhnout. **T (timed)** představuje časový rámeček či časové vymezení, za které má být vytyčeného cíle dosaženo.¹⁶

1.2 Strategie podniku

„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou.“¹⁷ Zmíněný citát jasně popisuje, že řízení strategie se odlišuje od řízení provozních činností, ovšem bez integrace těchto činností nebude dosaženo synergie a podnik nebude schopen být dlouhodobě efektivní.¹⁸

¹⁵ SOUČEK, Z. a kol. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.

¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁷ Anonymní citát

¹⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je dle Dedouchové¹⁹ kvalitní strategie, která je nezbytnou složkou strategického řízení. Pokud chce jakýkoliv podnik dlouhodobě prosperovat, ať už malý, velký, výrobní či poskytující služby, měl by mít vytvořenou určitou cestu, jak dosáhnout vytyčených cílů. **Tradiční definice** chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou zakotveny dlouhodobé cíle, stanoven průběh jednotlivých činností a alokace zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Naopak **moderní pojetí** strategie definuje tento pojem jako připravenost podniku na budoucnost. V každé strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku a zároveň reagovala na změny v jeho okolí.

Autoři Sedláčková a Buchta²⁰ dodávají, že moderní pojetí strategie je spíše o vystihnutí dobrého směru či vymezení cesty, v rámci které lze operativně měnit pohyb, než o stanovení přesné trajektorie, od které se nelze odchýlit. Moderní strategii lze přirovnat ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž i střelec je v pohybu.

Autoři Ramaswamy a Prahalad²¹ poukazují v souvislosti se strategií na jedinečnost spoluvytváření hodnoty. Strategie je schopnost zapojovat celou organizaci. Musí zajistit, aby každý člen organizace přijal společnou vizi, díky čemuž bude v budoucnu schopen bez pokynů shora samostatně a okamžitě jednat. Zásadní role při spoluvytváření hodnoty spadá jednoznačně do rukou vrcholového vedení firmy. Měnící se pojetí strategie a vytváření hodnoty vyžaduje novou schopnost spravovat podnik a rozvíjet konkurenční činnosti.

Zpracování kvalitní strategie podniku je náročné. Tím však práce manažerů zdaleka nekončí. Manažeři musí ovládat základní dovednosti a znalosti, jak vypracovat kvalitní strategii a správně ji implementovat do života podniku. I přesto, že v současné době

¹⁹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

²⁰ SEDLÁČKOVÁ H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck 2006. ISBN 80-7179-367-1.

²¹ PRAHALAD, Coimbatore K. a V. RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

existuje nespočet teorií o tom, jak strategii správně formulovat, nelze vytvořit universální model. Každá podniková strategie je jedinečná, vychází z potřeb podniku a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku. Rozhodující je implementace strategie, při které musí manažeři vytvořit takové podmínky, které budou vhodné pro realizaci. Právě při implementaci strategie se potvrzuje, že jde v podstatě o jakési umění. O umění jednat s lidmi uvnitř podniku, které je nutné získat pro plnění záměrů obsažených v dané strategii, jelikož bez toho by byla strategie jen kusem popsaného papíru.²²

Navzdory rozsáhlejším systémům realizace strategie stále existuje určitá propast mezi formulováním strategických plánů na nejvyšších úrovních podniku a realizací těchto záměrů odděleními, procesními týmy, ale i samotnými zaměstnanci. Je zřejmé, že se tomu tak děje i z důvodu existence velkého množství nástrojů využívaných při formulaci strategie a zlepšování provozních činností. Jistým vodítkem by mohl být systémový přístup, který propojí strategii s provozními činnostmi.²³

1.2.1 Poslání podniku

Důležitost poslání podniku poměrně hezky vystihuje citát od Seneca: „*Když člověk neví, do kterého přístavu chce plout, žádný vítr pro něj není dobrý.*“ Před samotnou formulací strategie se musí manažeři shodnout na účelu firmy, tzn. na vyjasnění poslání. Jedná se o krátké a stručné vyjádření, o rozsahu jedné či dvou vět, které definuje smysl existence organizace. Poslání podniku by mělo odpovědět na otázku „Proč konkrétní firma na trhu existuje“. Každé poslání by mělo popisovat, jak bylo zmíněno výše, základní účel daného podniku a především to, co nabízí svým zákazníkům a klientům. Poskytuje informace jak

²² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 80-7179-603-4.

²³ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

vedoucím pracovníkům, tak i ostatním zaměstnancům o celkovém cíli, jehož chtějí v budoucnu dosáhnout a o který budou společnými silami usilovat.²⁴

V každém poslání by mělo být determinováno:

- proč je firma na trhu a co chce dodávat,
- jak se chce vymezovat vůči zaměstnancům,
- co chce udělat pro vlastníky,
- a jak se vymezuje k vnějšímu prostředí.²⁵

Součástí každého poslání je podniková kultura, která ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí uvnitř podniku. Ze strany managementu dochází k častému opomíjení významu podnikové kultury, v jehož důsledku mohou být neefektivně využívány lidské zdroje, vážne komunikace mezi zaměstnanci uvnitř podniku, dochází ke zhoršení vztahů s dodavateli či zákazníky. Význam kultury v podnikové sféře hraje nezastupitelnou roli. V očích zákazníků by měla být výjimečná a nenapodobitelná. Silná podniková kultura náležitě přispívá k ochotě angažovat se na plnění cílů, zajišťuje stabilitu podnikového prostředí a významně usnadňuje realizaci strategie. Pokud má být podniková strategie úspěšná, je nutné vytvořit takovou podnikovou kulturu, která je silná, zdravá a stále více orientovaná na zákazníka.²⁶

1.2.2 Stanovení podnikové vize

Chce-li manažer úspěšně a efektivně vést firmu, potřebuje mít jasnou vizi, která vytvoří její budoucnost. Vizi, která říká, kým firma bude a kam budou směřovat její aktivity. Je

²⁴ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

²⁵ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

²⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 80-7179-603-4.

však nutné mít na paměti, že vize sama o sobě nepřinese žádoucí výsledky. Musí být doprovázena určitou strategií, která podnik dovede k vytyčenému cíli.

Dle Jakubíkové²⁷ představuje vize soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize vyžaduje, aby každý, který je součástí podniku, pochopil a přijal roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Vize musí být jasně formulovaná, realistická a také dobře komunikovatelná.

Vize určuje středně až dlouhodobé cíle podniku, a to v rozmezí tří až deseti let. Měla by být orientována na trh a především by měla vyjadřovat, jak by ji měl vnímat okolní svět. Vize není tak konkrétní jako poslání firmy, nýbrž by mohla být vyjádřena v podstatě „vizionářskými“ slovy, jedná se o „vizi“ v pravém slova smyslu. Každá dobře formulovaná vize by měla obsahovat tři základní komponenty:

- *náročný cíl*, který musí být dosažitelný, ctižádostivý a měl by se lišit od současného postavení společnosti,
- *vymezení tržní niky*,
- *časový výhled*.²⁸

Vize by měla „vytvářet budoucnost“ každého podniku. Za jejím úspěšným definováním musí stát podnětné vedení s vůdčími osobnostmi, které se nebojí formulovat náročné a ctižádostivé cíle a kteří dokážou v ostatních vyvolat pocit určité naléhavosti a angažovanosti na splnění vytyčených cílů.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

2 Hodnocení výkonnosti podniku

Úspěch každého podniku závisí mimo jiné na schopnostech vedení společnosti správně a včas rozhodnout. K tomu manažeři potřebují aktuální informace o tom, jak podnik plní své cíle, zda přináší adekvátní hodnotu pro zákazníky či akcionáře a kde se vlastně nachází. Mají-li se manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musejí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. K tomuto vyhodnocování potřebují určitý soubor nástrojů, který by jim byl nápomocen k posouzení různých aspektů vyplývajících z činnosti podniku a jeho prostředí a který by umožnil sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů.²⁹

Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je řízení opírající se o opakovaná měření. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a následné aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšností jejich provedení a vlivem na celkovou výkonnost podniku. Za tímto účelem jsou podniky nuceny implementovat řadu inovativních manažerských filosofí, nástrojů a technik, které napomáhají zvyšování podnikové výkonnosti a vedou k posílení konkurenční výhody.³⁰

Významným nástrojem řízení jsou systémy měření výkonnosti podniku. V podmínkách globální konkurence a trvalých změn prostředí je stále větší důraz kladen na možnosti měření strategické, resp. budoucí výkonnosti podniku. Důvodem jsou v současné době již nedostačující systémy měření výkonnosti vycházející v podstatě z filozofie DuPontova

²⁹ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

³⁰ PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

schématu.³¹ Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které pružně reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a zároveň usilují o její trvalé zvýšení.³²

Neustálé změny ekonomického prostředí po roce 1990 vedly ke snaze vytvořit systémy pro měření výkonnosti, do nichž by bylo možné implementovat strategické cíle, které zahrnují kvantitativní a kvalitativní stránku výkonnosti. Porovnání systémů pro měření výkonnosti vyjadřuje tabulka č. 1 uvedená na následující stránce.³³

³¹ ŽIŽLAVSKÝ, O. Moderní metody měření výkonnosti podniku [online]. In: *Sborník z evropské vědecké konference MendelNet 2006*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. s. 77-83 [vid. 2013-04-09]. ISBN 80-86851-62. Dostupné z: http://konference.fmb.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf

³² PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

³³ GAVUROVÁ, B. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard system and its influence on system function [online]. In: *E+M Ekonomie a Management*, roč. 15, č. 3 (2012), s. 76-90 [vid. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1379591077_4092/2012_03+Source+Identifiacion+of+Potential+Malfunction+of+Balanced+Scorecard+System+and+its+Influence+on+System+function.pdf

Tabulka 1: Tradiční a komplexní systémy měření podnikové výkonnosti

Tradiční systémy měření výkonnosti	Aspekt srovnání	Komplexní systémy měření výkonnosti
Informace o minulé a současné finanční situaci	Zdroj dat a orientace systému	Mise, vize a formulace strategie společnosti: informace o vznikající a naplánované situaci
Horizontální a vertikální finanční analýzy, náklady, výnosy a ekonomické výsledky		Hodnota, kvalita, výkonnost procesů ve firmě, udržitelný růst
Finanční cíle: zisk, marže, aktivita, zadluženost, efektivnost	Požadovaná orientace	Komplexní hodnoty: strategická výkonnost, hodnota společnosti, tržní podíl
Krátkodobá orientace	Aspekt času	Dlouhodobá orientace
Statické posouzení situace ve vztahu k minulým a současným skutečnostem, omezené možnosti budoucího vývoje prognóz		Dynamické posouzení situace vzhledem k současným a budoucím potencionálním možnostem dosažení strategických cílů
Převládání kvantitativních měřítek	Možnost měření	Kombinace kvantitativních a kvalitativních měřítek
Převaha individuálních měřítek		Převaha celku, společná měřítka
Převaha funkčních měřítek		Převaha skupinových měřítek
Komparace skutečných hodnot s cílovými a s hodnotami z minulosti	Interpretace měřítek	Sledování neustálého zlepšování, nepřetržité vyhodnocování cíle nebo kritických hodnot
Orientace na změny v hodnocení cíle		Orientace na hodnocení vazeb a příčin aktuálních hodnot a identifikace možných opatření

Zdroj: upraveno dle GAVUROVÁ, B. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard system and its influence on system function. E+M Ekonomie a Management, roč. 15, č. 3 (2012), s. 76-90.

2.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost lze chápat jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Tato definice však může vést k názoru, že firma je výkonná pouze tehdy, pokud vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k výše uvedené definici neúplné.

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Pokud má být výkonnost měřena, pak je nutné tak činit v porovnání

s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze zvolené strategie, na úrovni procesů jsou zpravidla odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů.³⁴

Z průzkumu provedeného českou asociací pro finanční řízení (CAFIN), zaměřeného na měření a řízení výkonnosti podniků v České a Slovenské republice vyplývá, že mezi nejvýznamnější důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti v podniku jsou považovány činnosti jako strategické plánování, controlling a motivace a odměňování, následovány komunikací, každodenním (operativním) rozhodováním a ověřováním strategie. Za méně významné důvody je pak považováno řízení vztahů se stakeholdery³⁵ či povinnosti stanovené zákonem.³⁶

2.2 Výkonnost z pohledu zájmových skupin³⁷

Podnikatelskou aktivitu hodnotí různí aktéři vystupující na trhu, mající rozličné požadavky a různé úhly pohledu na výkonnost firmy. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a odlišný pohled mají i zákazníci firmy a další zainteresované strany.

Pro zákazníka je výkonný takový podnik, který je schopen předvídat potřeby a přání a zároveň je schopný nabídnout kvalitní produkt za přijatelnou cenu, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Měřítkem výkonnosti je tedy zejména cena, kvalita či dodací lhůta produktu.

³⁴ SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

³⁵ Stakeholder – osoba, skupina či organizace, která má v podniku určitý zájem.

³⁶ *Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva projektu* [online]. Česká asociace pro finanční řízení, 2013 [vid. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.cafin.cz/node/28>

³⁷ ŠULÁK, M. a E. VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

Výkonný podnik z pohledu manažera je podnik prosperující, mající stálé a loajální zákazníky, stabilní pozici na trhu a je charakteristický vysokou rentabilitou a likviditou. Měřítkem výkonnosti může být rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.

Vlastníci se především snaží o zhodnocení jimi vloženého kapitálu do podniku. Podnik, který dokáže zhodnotit kapitál v co nejkratším čase a zároveň co nejefektivněji, je považován z pohledu vlastníků za výkonný. Za důležitá měřítka jsou považována: ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added), rentabilita vloženého kapitálu (ROI – Return on Investment) nebo čistá současná hodnota investice (NPV – Net Present Value) a další.

2.3 Přístupy k měření výkonnosti

Rozvoj ekonomického prostředí a s ním spojený rozvoj přístupů a metod řízení výkonnosti organizovaných ekonomických činností se odráží i ve vývoji všech složek systémů měření výkonnosti, a to včetně té nejviditelnější části celého procesu měření, kterými jsou měřítka výkonnosti a metody jejich měření. V období 50. a 60. let byly považovány za základní měřítka výkonnosti především hospodářský výsledek (zisk) běžného období jako absolutní měřítko, resp. rentabilita kapitálu, která poměruje tento výsledek s objemem kapitálu, využitého při činnosti firmy či DuPont rozklad rentabilních měřítek výkonnosti.³⁸

Vývoj přístupů k měření výkonnosti 70. a 80. let 20. století byl ovlivněn několika významnými faktory. Požadavkem na měření výkonnosti je zachycení dopadu současných aktivit na budoucí výkonnost podniku a zároveň příprava kritérií pro měření výkonnosti na různých úrovních podnikového managementu. Za tímto účelem vznikají nová „moderní“ syntetická měřítka, jako např. tržní přidaná hodnota (MVA - Market Value Added), Cash

³⁸ WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. Poloviny 20. století [online]. *Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011, č. 6, s. 775-793 [vid. 2013-05-11]. ISSN 0032-3233. Dostupné z: <http://vse.polek/download.php?jnl=polek&pdf=821.pdf>

Flow výnosnost investice (CFROI - Cash Flow Return on Investment), ekonomická přidaná hodnota (EVA - Economic Value Added) a další, která budou dále podrobněji charakterizována, a která se snaží zakomponovat do měření výkonnosti dopady současné činnosti podniku na budoucí vývoj podnikové výkonnosti. Významnou roli zde sehrává oddělení vlastnické a manažerské pozice, což má za důsledek diverzifikaci procesu měření výkonnosti pro externí a interní uživatele.³⁹

2.3.1 Tradiční modely měření výkonnosti

Tradiční (klasické) systémy měření výkonnosti vycházely ze základního cíle podnikání, kterým byla maximalizace zisku a jeho postupná modifikace na výnosnost vloženého kapitálu. Měření podnikové výkonnosti je spojováno s dostatečnou návratností vloženého kapitálu, podnikových aktiv, investic apod. Za historicky nejvýznamnější a nejvyužívanější indikátory výkonnosti jsou považovány poměrové ukazatele na bázi účetního zisku, mezi které lze uvést:

- ukazatel návratnosti vloženého kapitálu (ROE),
- ukazatel návratnosti celkových aktiv (ROA),
- ukazatel rentability celkových tržeb (ROS),
- ukazatel čistého zisku na akcii (EPS),
- ukazatel poměru tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E) a další.⁴⁰

V rámci finanční analýzy jsou využívány další skupiny poměrových ukazatelů, a to ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti (resp. financování) či ukazatele na bázi cash flow, kde je účetní zisk nahrazen cash flow z provozní činnosti, čímž dojde k vyloučení

³⁹ WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. Poloviny 20. století [online]. *Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011, č. 6, s. 775-793 [vid. 2013-05-11]. ISSN 0032-3233. Dostupné z: <http://vse.polek/download.php?jnl=polek&pdf=821.pdf>

⁴⁰ MAŘÍK, M. a P. MAŘIKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-61-0.

nepeněžních a mimořádných účetních operací. Jedná se o takový zisk, který firma generuje výhradně z provozní činnosti.⁴¹

Finanční hodnocení má některá omezení. Z hodnocení na základě využívání ekonomických veličin se manažeři firem prakticky nic nedozví o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů ovlivňujících prosperitu organizace. Podle Maříka⁴² trpí tradiční (klasické) finanční ukazatele těmito nedostatky:

- existuje možnost výrazného ovlivnění výše vykázaného zisku pomocí legálních účetních postupů,
- hospodářský výsledek je ovlivněn celou řadou náhodných vlivů ve formě mimořádných položek výnosů a nákladů,
- účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz, míru rizika investorů, inflaci či dokonce náklady obětované příležitosti apod.

Finanční ukazatele všeobecně jsou spojeny s krátkodobými cíli. Jelikož jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují v podstatě žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit. Navíc poukazují jen na důsledky, nikoliv na příčiny negativních jevů a některé aspekty činnosti podniku nepostihují vůbec (např. vliv inovací, spokojenost zákazníka, intelektuální kapitál apod.). Výše zmíněné nedostatky finančních ukazatelů by měla částečně eliminovat implementace ukazatelů nefinančního charakteru do hodnotících systémů podniku, tedy zavádění moderních přístupů k měření finanční výkonnosti.⁴³

⁴¹ *Analýza rentability* [online]. Finanční analýza firmy, 2012 [vid. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://faf.cz/Rentabilita/analyza-rentability.html>

⁴² MAŘÍK, M a kol. *Metody oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

⁴³ SYNEK, M. Nová ekonomika – nové ukazatele [online]. *Ekonomika a management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, č. 2 [vid. 2013-05-14]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf>

2.3.2 Moderní modely měření výkonnosti

V moderních konceptech řízení a měření výkonnosti se ze všech subjektů, kteří jsou zainteresováni na chodu podniku, preferují právě vlastníci. Za tímto účelem byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku z pohledu vlastníků.⁴⁴ Koncepce, jejímž cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů, se nazývá *Value Based Management*.⁴⁵ Základním cílem podnikání je růst hodnoty, kterému jsou přizpůsobeny všechny aktivity podniku. Maximalizace hodnoty pak znamená značnou zainteresovanost vedení podniku na přínos pro vlastníky v podobě rostoucí hodnoty jejich vlastnického podílu. Řízení hodnoty představuje systém, strategie, procesy, měřítko výkonnosti, ale i kulturu celého podniku.⁴⁶

Moderní ukazatel výkonnosti by měl splňovat určitá kritéria:

- vykazovat úzkou vazbu na hodnotu akcií (shareholder value), která by měla být prokazatelná statistickými propočty,
- umožnit přístup k využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, a to včetně ukazatelů založených na účetních údajích. Tento požadavek vede ke zjednodušení propočtů a zároveň ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí,
- překonávat soudobé námitky proti ukazatelům založeným na účetnictví a postihujícím finanční efektivnost,
- umožnit hodnocení výkonnosti a ocenění podniku.⁴⁷

⁴⁴ SYNEK, M. Nová ekonomika – nové ukazatele [online]. *Ekonomika a management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, č. 2 [vid. 2013-05-14]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf>

⁴⁵ ŠULÁK, M. a E. VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

⁴⁶ PAVELKOVÁ, D a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

⁴⁷ MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

V české ekonomice dosud poměrně velká část manažerů využívá k hodnocení výkonnosti podniku a jeho částí zejména finanční ukazatele. Dle průzkumu CAFIN lze mezi nejčastěji používané nástroje zařadit finanční ukazatele na základě dat z finančního účetnictví. Z oslovených firem více než 75 % využívá jako nástroj řízení controlling, téměř 70 % manažerské účetnictví a ostatní koncepty, jako procesní řízení, Balanced Scorecard, Benchmarking, Reengineering, řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) či EVA a jiné hodnotové koncepty se nachází pod 50% hranicí.⁴⁸

Finanční modely měření výkonnosti

Alternativní metody finanční analýzy pracují s termínem přidané hodnoty, kterou není účetní zisk schopen věrně a dostatečně zobrazit. Klíčová otázka spočívá v tom, zda je podnik konkurenceschopný a výkonný nejen v dnes, ale zda toho bude schopen i v budoucnu. Na tomto základě začaly vznikat modely, jejichž cílem je zvýšení akcionářské hodnoty, resp. čisté zvýšení hodnoty vlastníka, v němž lze za základní kritérium považovat čistou současnou hodnotu využívanou především ve spojení s hodnocením investic. Do popředí se dostává pojem *ekonomický zisk*, z jehož koncepce vychází ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), diskontované cash flow (DCF), tržní přidaná hodnota (MVA), Index IN, CFROI aj.⁴⁹

- Economic Value Added (EVA)

Ekonomickou přidanou hodnotu lze chápat jako hodnotově orientovaný koncept měření výkonnosti vycházející z ekonomického zisku, který zahrnuje veškeré náklady na cizí i vlastní kapitál. Ukazatel EVA lze charakterizovat jako čistý výnos z provozní činnosti snížený o náklady kapitálu. Základní podoba vzorce pro výpočet je následující:

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (1)$$

nebo

⁴⁸ Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva projektu [online]. Česká asociace pro finanční řízení, 2013 [vid. 2013-09-27]. Dostupné z: <http://www.cafin.cz/node/28>

⁴⁹ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (2)$$

kde:

EVA	ekonomická přidaná hodnota,
NOPAT	provozní zisk po zdanění,
C	kapitál vázaný v aktivech sloužící k operační činnosti podniku,
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu,
ROE	rentabilita vlastního kapitálu,
r_e	alternativní náklady na kapitál,
VK	vlastní kapitál.

Při výpočtu hodnoty EVA se vychází z čistého provozního zisku upraveného o takové náklady a výnosy, které nesouvisí s hlavní činností podniku. Kapitálem se rozumí tzv. čistá operativní aktiva, tedy taková, která jsou nutná pro provozní činnost a ani nemusí být zachycena v rozvaze a dále dle potřeby upravována o řadu položek. Náklady kapitálu zahrnují náklady jak na cizí, tak i vlastní kapitál, ze kterého je následně vypočítán vážený průměr. Kladná hodnota ukazatele EVA vyjadřuje růst bohatství vlastníků, jelikož podnik zhodnocuje kapitál více, než činí jeho náklady. Naopak záporné hodnoty EVA jsou doprovázeny poklesem hodnoty majetku a bohatství vlastníků se snižuje. Nezbytnou podmínkou důvěryhodnosti je konverze účetního modelu na model ekonomický, který se blíží reálné skutečnosti. Výše zmíněný Index IN je spíše jednodušší, přesto poměrně efektivní nástroj sloužící ke zjištění toho, zda firma tvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Vychází z existence souběhu mezi tvorbou hodnoty a vybranými měřitelnými ukazateli, tedy opět porovnává výnosnost vlastního kapitálu s výší alternativních nákladů na kapitál.⁵⁰

▪ Market Value Added (MVA)

Ukazatel tržní hodnoty slouží k posouzení chování podniku a jeho budoucího vývoje z pohledu investorů. Udává vnější výkonnost podniku a především to, jak je oceněn trhem.

⁵⁰ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.

Pouze za předpokladu vyšší tržní hodnoty vlastního kapitálu oproti účetní hodnotě tak, jak naznačuje vzorec č. 3, bude společnost schopna tvorby hodnoty pro akcionáře.

$$MVA = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} \quad (3)$$

Předpokladem výpočtu ukazatele jsou veřejně obchodovatelné akcie. Ke zvýšení tržní hodnoty dojde tedy pouze v případě, kdy investovaný kapitál vygeneruje více, než je velikost nákladů na kapitál, této hodnoty nelze dosáhnout pouhým navýšením vloženého kapitálu i přesto, že tím vzroste hodnota podniku. Nevýhoda spočívá v tom, že podnik není schopen určit, zda je generovaná hodnota v souladu s očekáváním investorů.⁵¹

▪ Cash Flow Return on Investment (CFROI)

Model srovnává peněžní tok plynoucí vlastníkům (akcionářům) společnosti s celkovými vloženými aktivy. Metoda CFROI pracuje pouze se skutečnými hodnotami, tedy očištěnými od inflace a právě tato úprava umožňuje porovnání výkonnosti podniku v čase. Propočet ukazatele je založen na principu stálé vybavenosti aktivity, které se nebudou v čas měnit a z toho generované cash flow bude po dobu jejich životnosti konstantní. Provozní výkonnost podniku reprezentovaná hodnotou CFROI se porovnává s výnosností požadovanou investory vyjádřenou pomocí WACC, opět ve formě reálných hodnot.⁵² Pro výpočet lze použít následující vztah:

$$IN = \frac{CF}{(1 + CFROI)^t} + \frac{RVndA}{(1 + CFROI)^n} \quad (4)$$

kde:

IN kapitálový výdaj, hodnota brutto investice,
CF brutto cash flow z provozovaných aktiv,

⁵¹ PAVELKOVÁ, D a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

⁵² KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

RVndA zůstatková hodnota neodepsaných aktiv,
n doba životnosti aktiv (investice),
t jednotlivé roky budoucího období.⁵³

Nefinanční a komplexní modely měření výkonnosti

Nedostatky finančních ukazatelů by mělo alespoň částečně eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů jako důkaz o splnění dalších aspektů výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě.⁵⁴ Mezi modely postavené na bázi nefinančních ukazatelů lze zařadit řízení podle cílů (MBO), Benchmarking, „procesní řízení nákladů“ (ABC/M), systém řízení kvality (QMS) či komplexnější metody jako Model excellence EFQM či Balanced Scorecard, z nichž některé budou detailněji popsány níže.

- **Management by objectives (MBO)**

Metoda MBO vychází z principů řízení organizace pomocí strategických cílů určených nejvyšším vedením organizace, které jsou dále dekomponovány do cílů nižších organizačních jednotek až na samotné jedince. Předpokladem úspěšnosti metody je jasné vymezení odpovědnosti za splnění jednotlivých cílů.⁵⁵

⁵³ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

⁵⁴ SYNEK, M. Nová ekonomika – nové ukazatele [online]. *Ekonomika a management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, č. 2 [vid. 2013-10-01]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf>

⁵⁵ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- Benchmarking

Podstata benchmarkingu tkví ve srovnávání výkonů a procesů podniku s těmi nejlepšími, ale zároveň v získávání informací potřebných k dosažení těchto výsledků. Ve svém důsledku může vést k dosažení konkurenční výhody. Porovnávat lze téměř jakoukoliv oblast v rámci podnikového řízení, nicméně podnik musí být schopen vytvořit taková ekonomická měřítka, která srovnání jednotlivých prvků a procesů umožní.⁵⁶

- Model Excellence EFQM

Jako reakce na konkurenční tlak amerických a japonských společností vznikla evropská koncepce kvality založená na normové platformě ISO 9000, která měla napomoci evropským podnikům ke zvýšení konkurenceschopnosti. Model EFQM klade důraz na procesní řízení podniku, měření podnikových procesů a jejich neustálé zlepšování. Hodnocena je nikoliv jakost výrobků či služeb, ale celková úroveň řízení a fungování firmy, tedy hodnocení kvality managementu.⁵⁷

Metodě Balanced Scorecard, její charakteristice a významu v kontextu strategického řízení je věnována následující kapitola.

⁵⁶ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

⁵⁷ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

3 Metoda Balanced Scorecard v kontextu strategického řízení

V neustále se zostřujícím konkurenčním prostředí již dnes nestačí metody založené pouze na dokonalém finančním řízení, jak tomu bylo do nedávna. Hlavním úkolem managementu je najít a aplikovat takové metody, které umožní podniku zapojit veškerá hmotná, ale především i nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné interní procesy, či spokojení a loajální zaměstnanci.⁵⁸

Ve většině podniků existuje neustálý střet mezi potřebou konkurenceschopnosti na straně jedné a finančním účetnictvím na straně druhé. Měsíční či čtvrtletní výkazy jsou dnes nedostačující. Nejsou schopny poskytnout standardizovaný a transparentní přehled o výkonnosti organizace pro jednotlivé zainteresované strany, ať už akcionáře, zaměstnance či zákazníky.⁵⁹ Jednou z metod, která účinně reaguje na změny a vývoj trhu a poskytuje manažerům komplexní pohled na podnik jako celek, je Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku). Balanced Scorecard (BSC) poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finančního a nefinančního charakteru výkonnosti.⁶⁰ Jeho základní východisko přitom respektuje fundamentální manažerský požadavek: sledovat při

⁵⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

⁵⁹ SEDLÁŘ, J. Balanced Scorecard as a Corporate Strategy Execution Tool. In: KOCOUREK, A., ed. *Proceedings of the 9th International Conference Liberec Economic Forum 2009* [online]. 1. vyd. Liberec: Technical University of Liberec, 2009, s. 336-343 [vid. 2013-06-11]. ISBN 978-80-7372-523-5. Dostupné z: http://seb.soc.cas.cz/publikace_download/publikace/lef2009_sbornik.pdf#page=336

⁶⁰ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

řízení výkonnosti takové parametry, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnné hodnoty finančních měřitek.⁶¹

3.1 Historie a příčiny vzniku Balanced scorecard

Rozvoj světové ekonomiky, stejně jako místních potřeb a požadavků uživatelů ovlivnil vývoj systémů pro měření výkonnosti. Pozdní 20. století přineslo silnou snahu formulovat taková syntetická opatření, pomocí kterých by bylo možné spolehlivě předvídat budoucí hospodářské výsledky efektivnějším způsobem než na základě ekonomických výsledků a jeho jednotlivých rozkladů.⁶²

Významným impulsem pro zavedení BSC je nejasné vzájemné propojení mezi fázemi tvorby a realizace strategie. Horváth & Partners⁶³ identifikovali několik manažerských problému, které vyvolávají potřebu zavedení BSC:

- nutnost prosazení strategie,
- kritika klasického systému ukazatelů,
- nutnost zpřehlednění reportingu,
- nutnost zjednodušení procesu plánování,
- dominantní postavení finančních veličin pro řízení,

⁶¹ WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. Poloviny 20. století [online]. *Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011, č. 6, s. 775-793 [vid. 2013-06-12]. ISSN 0032-3233. Dostupné z: <http://vse.polek/download.php?jnl=polek&pdf=821.pdf>

⁶² GAVUROVÁ, B. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard system and its influence on system function [online]. In: *E+M Ekonomie a Management*, roč. 15, č. 3 (2012), s. 76-90 [vid. 2013-06-12]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1379591077_4092/2012_03+Source+Identification+of+Potential+Malfunction+of+Balanced+Scorecard+System+and+its+Influence+on+System+function.pdf

⁶³ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

- organizační oddělení útvaru strategie a controllingu.

Koncepce metody Balanced Scorecard byla představena na počátku 90. let Robertem S. Kaplanem a jeho kolegou Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Ovšem kořeny tohoto typu přístupu jsou poměrně hluboké a zahrnují průkopnickou práci General Electric týkající se vypracování zpráv o měření výkonnosti a také práci francouzských procesních inženýrů a to již v roce 1950.⁶⁴

Východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systému řízení ať už při plánování, reportingu či jiných činnostech. Základem konceptu byla tedy myšlenka, že k ocenění výkonů („Performance Measurement“) musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku.⁶⁵

3.2 Podstata BSC

Metoda Balanced Scorecard (tzv. „systém vyvážených ukazatelů“) v podstatě představuje nový model strategického managementu, který umožňuje všem typům organizací vyjasnění vize a strategie a jejich snadnější realizaci. BSC je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií, s jejíž pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Pokouší se spojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího znázornění. Manažeři si začali uvědomovat, že strategie lze úspěšně realizovat pouze tehdy, když jsou v organizaci pochopeny a převedeny do operativy.⁶⁶

⁶⁴ *Balanced Scorecard Basics* [online]. Balanced Scorecard Institute, 2012 [vid. 2013-06-15]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

⁶⁵ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁶⁶ Tamtéž

BSC je více než taktický či operační systém měřítek. Inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém, tedy k řízení dlouhodobé strategie (viz obr. 2). Skutečný přínos se objeví, pokud je BSC transformován z měřicího systému do systému manažerského. Vyplňuje mezeru většiny manažerských systémů – absenci systematického procesu implementace a získání zpětné vazby týkající se zvolené strategie.⁶⁷

Přínos BSC souvisí především s otázkou implementace strategie. Při správném výběru cílů a měřítek objasní Balanced Scorecard směřování podniku a současně umožní jeho měření. V popředí zájmu stojí namísto strukturovaného seznamu měřítek strategické cíle, které jsou odvozovány z vize a strategie, čímž se stávají strategicky významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka a jejich cílové a skutečné hodnoty. K jednotlivým cílům jsou přiřazeny strategické akce, jejichž úkolem je zajistit dosažení vytyčených cílů. Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektívám, což by mělo zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů.⁶⁸

3.2.1 Perspektivy Balanced Scorecard

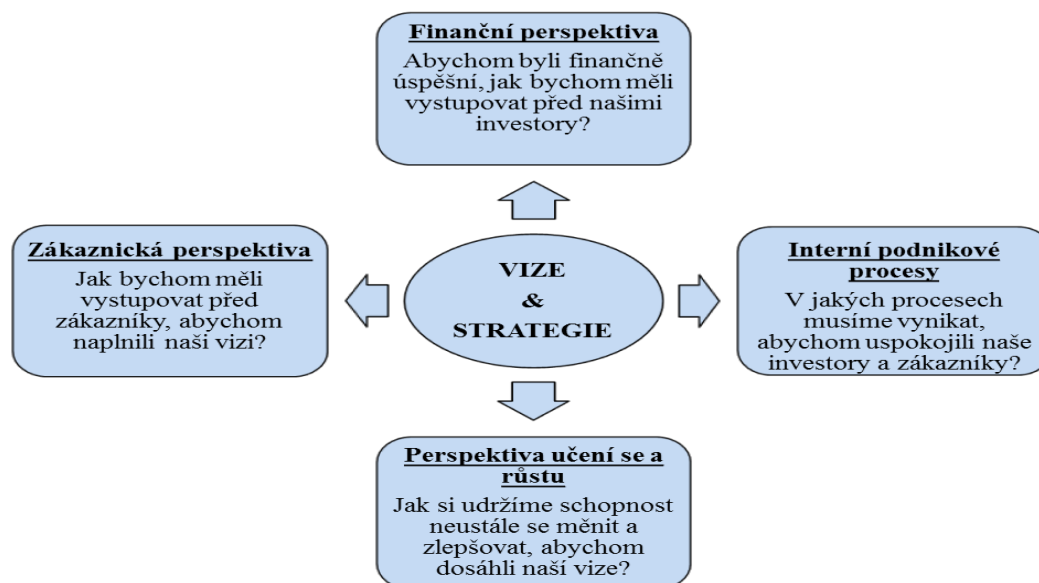
Autoři konceptu Balanced Scorecard vyvinuli poměrně jednoduché a srozumitelné schéma, jehož základní prvek tvoří vize a strategie podniku, ze které vychází cíle a měřítka BSC. Tyto cíle a měřítka pak sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu a tvoří rámec BSC tak, jak je vidět na obr. č 1 níže.

V rámci finanční perspektivy lze využít opatření v podobě výnosnosti vloženého kapitálu, zvýšení hodnoty pro akcionáře či efektivnost využívání aktiv. Odpovědí na otázku měřítek

⁶⁷ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

⁶⁸ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

v kontextu perspektivy interních procesů je využití metrik v podobě úrovně vývoje i poskytování produktů a služeb, případně stanovení metriky spojené s poprodejním servisem. Jako vhodná měřítka zákaznické perspektivy se jeví atributy produktů, resp. služeb, vztahy se zákazníky, popř. image a značka. Opatření v podobě způsobilosti zaměstnanců, motivace, schopnosti informačního systému je možné aplikovat v rámci perspektivy učení se a růstu.⁶⁹



Obrázek 1: Architektura perspektiv konceptu Balanced Scorecard

Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton; Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007. s. 20

Význam slova „perspektiva“ pochází z latinského *perspectus*, „prohlédnout“ či „vidět jasně“, což je to, čehož se chce dosáhnout prostřednictvím BSC: posoudit strategii z různých hledisek a vymezit její podstatu za účelem lepší přehlednosti a srozumitelnosti. Každá strategie, aby byla účinná, musí obsahovat popis finančních očekávání, analýzu

⁶⁹ CHAVAN, M. The Balanced Scorecard: a new challenge [online]. *The Journal of Management Development*. Liberec: Technical University in Liberec, 2009, vol. 28, iss. 5, p. 393-406 [vid. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216354614/142480A3A9328C92E10/6?accountid=17116#>

trhu, musí mít zajištěny potřebné procesy a v neposlední řadě by se měla zaměřit na lidské zdroje, tedy na ty zaměstnance, kteří dokáží stabilně vést podnik k úspěchu.⁷⁰

Pohled na podnik ze čtyř základních perspektiv poskytuje manažerům odpovědi na základní otázky:

- Jak nás vidí naši zákazníci? (zákaznická perspektiva),
- V jakých podnikových procesech musíme být nejlepší? (perspektiva interních procesů),
- Jsme schopni neustále zlepšovat a vytvářet hodnotu? (perspektiva učení se a růstu),
- Jak bychom měli vystupovat před akcionáři? (finanční perspektiva).⁷¹

Měřítka slouží k formulaci podnikové strategie, k její komunikaci a k vzájemnému přizpůsobení individuálních a podnikových iniciativ a iniciativ jednotlivých oddělení, které povedou k dosažení společného cíle. Z hlediska významnosti jsou všechny čtyři perspektivy rovnocenné. Z hlediska příčin a důsledků jsou v podnikovém modelu finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a ta je výrazným způsobem určována schopností učit se a růst. Perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi měřítky.⁷²

⁷⁰ NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Step-by- Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 0-471-78049-9.

⁷¹ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. [online]. *Harvard Business Review*. [vid. 2013-07-07]. Dostupné z: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>

⁷² HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní: „*Jaké cíle ve finanční oblasti očekávají investoři, popř. majitelé podniku?*“ Tato perspektiva měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která měří (finanční) efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl celkového hospodaření podniku – tedy dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.⁷³

BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavedení a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Týkají se především ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, rentability investovaného kapitálu (ROCE) nebo pomocí novější metody – ekonomické přidané hodnoty (EVA). Mezi další finanční cíle lze zařadit významné růsty prodeje nebo tvorba cash-flow.⁷⁴

Finanční cíle, jak bylo uvedeno výše, se většinou vztahují k ziskovosti, návratnosti aktiv či zvyšování obrátu. Kaplan a Norton⁷⁵ poukazují na závislost mezi finančními cíli a jednotlivými fázemi životního cyklu podnikatelské jednotky – růst, udržení a sklizeň. Podnikatelské jednotky se nachází v různých fázích životního cyklu, což jim umožňuje uplatňovat odlišné strategie např. ve formě růst obrátu, snižování nákladů či využití zdrojů. Následující tabulka č. 2 deklaruje potřebu přizpůsobování finančních cílů jednotlivým fázím vývoje, ve kterých se podnikatelská jednotka aktuálně nachází.

⁷³ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁷⁴ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

⁷⁵ Tamtéž

Tabulka 2: Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata

		Strategická témata (finanční oblast)		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů/investiční strategie
Strategie	Růst	Míra růstu prodeje dle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících. Křížový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Procento prodeje (nepřímé výdaje).	Míra pracovního kapitálu. ROCE dle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, transakci).	Doba návratnosti. Výkonnost.

Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton; Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2007, s. 52

Zákaznická perspektiva

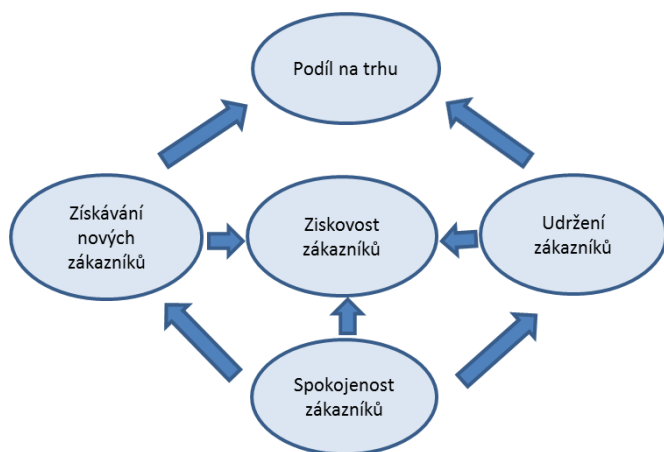
Základní otázka zákaznické perspektivy zní: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“⁷⁶

V zákaznické perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat a které pro ně představují zdroj obrátů, jež jsou součástí jejich finančních cílů.⁷⁷

⁷⁶ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁷⁷ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Zákaznická perspektiva tedy umožňuje stanovit klíčová měřítka zákazníků a tržních segmentů, např. spokojenost a loajalitu, získávání nových zákazníků, jejich udržení, ziskovost, apod. Klíčovou otázkou hraje stanovení hodnotových výhod, které povedou k vývoji cílů a měřítek. Tímto způsobem se v zákaznické perspektivě převádí poslání a strategie do dílčích cílů. Hodnotové výhody lze klasifikovat jako ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelé budují loajalitu a spokojenost zákazníků v jednotlivých segmentech. Mezi běžně využívané hodnotové výhody lze uvést vlastnosti výrobku či služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku a váží se zejména na čas, kvalitu a cenu. Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami lze podnik nasměrovat tak, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytoval vynikající hodnotové výhody. Manažeři musí zjistit, co jejich zákazníci oceňují a dle toho hodnotovou výhodu zvolit.⁷⁸



Obrázek 2: Zákaznická perspektiva

Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton; *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2007, s. 65.

⁷⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

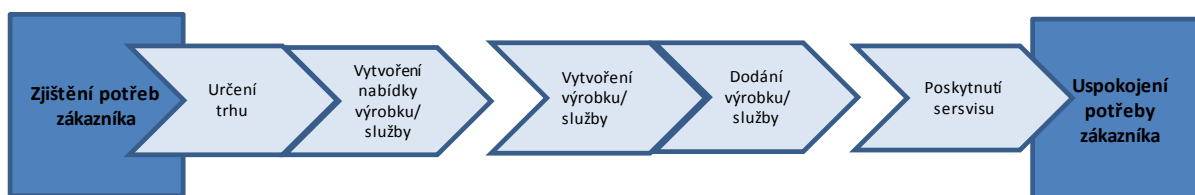
Perspektiva interních podnikových procesů

Základní otázka perspektivy interních procesů zní: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“⁷⁹

Úkolem manažerů v této perspektivě je charakterizovat procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Cíle a měřítka v této perspektivě podniky obvykle vyvíjejí až poté, když jsou stanoveny ve finanční a zákaznické perspektivě. Právě toto pořadí vede k orientaci na ty cíle, které jsou důležité pro akcionáře a zákazníky.⁸⁰

Pohled na interní procesy v podniku představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti, které se zaměřují převážně na změnu a zlepšování již existujících procesů, a to z hlediska jakosti, snižování nákladů či zvyšování výnosnosti. Přístup BSC spočívá především v odhalování nových procesů, které povedou k tvorbě hodnot. Tato myšlenka spočívá v pojetí interních procesů jako hodnotového řetězce, který je tvořen následujícími procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.



Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů

Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, 2007, s. 89.

⁷⁹ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁸⁰ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Na obr. č. 3 na předchozí straně je zobrazen interní hodnotový řetězec začínající inovačním procesem, který zahrnuje zkoumání nově zjištěných či skrytých potřeb zákazníků a přizpůsobení služeb a produktů tak, aby těmto požadavkům odpovídaly, pokračuje provozním procesem, jež zabezpečuje vytvoření produktu či služby a dodávku odběratelům, a konče poprodejním servisem zahrnujícím služby, které výrobkům či službám zvyšují přidanou hodnotu (zahrnuje reklamace, zpracování plateb, poradenství apod.).⁸¹

Perspektiva učení se a růstu (potenciálů)

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“⁸² Cíle perspektivy učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci stanovené strategie a zároveň jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách. BSC zdůrazňuje potřebu investic do budoucnosti, a to jak z hlediska klasických investic do zařízení či výzkumu, tak také do podnikové infrastruktury – lidí, systémů a procesů. Z tohoto hlediska lze za zdroje považovat zaměstnance, znalosti, inovace, technologie, informace či komplexní informační systémy. Tyto potenciály slouží nejen k realizaci aktuálně nastavené strategie, ale také vytváří předpoklady pro snadné vypořádání se s budoucími změnami a zvyšují adaptibilitu podniku.⁸³

Formulace strategických cílů v jednotlivých perspektivách musí být výsledkem konsensu vedení podniku (příp. jeho organizačních složek), pro něž je BSC sestavován. Strategické cíle jednotlivých perspektiv musí být dostatečně určené, měřitelné a ovlivnitelné. Cíle jsou ve většině případů popsány buď slovně, nebo kombinací měřítek a cílových hodnot, tedy pomocí čísel. Pokud jsou cíle vyjádřeny pouze slovně, mohou vzbuzovat jakýsi pocit

⁸¹ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

⁸² HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁸³ Tamtéž

nezávaznosti, např. „co vlastně znamená uspokojit zákazníky?“. A naopak cíle vyjádřené pouze pomocí měřítek a cílových hodnot často nedávají odpověď na otázku „proč?“, tedy např. „proč je nutné zvýšit ROE (návrtnost vlastního kapitálu)?“⁸⁴

Počet cílů není přesně stanoven, doporučují se však tři až čtyři strategické cíle na perspektivu. Horváth & Partners⁸⁵ zmiňují tzv. zásadu *Twenty is plenty*, která říká, že pokud má být strategie dobře říditelná, pak by jedna Balanced Scorecard měla obsahovat maximálně 25 cílů. Při jejich odvozování je důležité mít na paměti základní pravidlo pro tvorbu strategie, které říká, že strategie znamená nutnost volby. Z toho tedy vyplývá, že cíle obsažené v perspektivách nemají poskytovat komplexní obraz o všech činnostech podniku, ale o klíčových strategických procesech, na které je potřeba klást důraz pro dosažení podnikové vize.⁸⁶

3.3 Tvorba a implementace Balanced Scorecard

Při implementaci Balanced Scorecard by si manažeři měli v první řadě uvědomit, proč vlastně chtějí tuto metodu zavést a co od ní očekávají. Častým problémem je nahlížení na Balanced Scorecard jako na něco, co by mělo vést ke zlepšení měřicího systému podnikové výkonnosti. Jak již bylo řečeno, hlavním cílem je přispění k tvorbě nového manažerského systému a nikoliv prosté vytvoření nových souborů měřítek, jelikož měřicí systém je prostředek k dosažení hierarchicky vyššího cíle, tedy strategického manažerského systému.⁸⁷

⁸⁴ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

⁸⁵ Tamtéž

⁸⁶ BÁČA, D. Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci [online]. In: *Časopis IT Systems* [vid 2013-07-11]. Dostupné z: <http://systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>

⁸⁷ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Každý podnik, instituce či organizace je jedinečná, a proto by k tvorbě a implementaci BSC měla přistupovat dle svých možností a potřeb. I přesto však existuje obecný model tvorby organizačního rámce BSC shrnutý v několika krocích, jež lze uplatnit v podnicích s jakýmkoliv zaměřením, a to včetně oblasti veřejné správy. Než bude pozornost věnována jednotlivým fázím tvorby implementace BSC, je nutné vysvětlit dva relativně nové strategické pojmy:

- ***vztahy příčiny a důsledků*** – mohou být vyjádřeny posloupností jednotlivých prohlášení formou *jestliže-potom*, např. *jestliže* se zvýší investice na vzdělávání zaměstnanců, *potom* budou klíčové procesy vykonávány efektivněji; *jestliže* budou klíčové procesy vykonávány efektivněji, *potom* se zvýší spokojenost zákazníků; *jestliže* se zvýší spokojenost zákazníků, *potom* se zvýší prodej. Správně sestavený BSC by měl o strategii vypovídat právě těmito posloupnostmi vztahů příčin a důsledků, jelikož strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku.
- ***zpožděné a předstižené indikátory*** – BSC by měl obsahovat dva typy měřítek, tzv. výstupní (zpožděné) indikátory, jež reflektují společný cíl všech strategií v určité oblasti (podíl na trhu, ziskovost, spokojenost zákazníků apod.) a hybné síly výkonnosti, tzv. předstižené indikátory (doba trvání cyklu), jež odrážejí jedinečnost strategie každé SBU. Výstupní měřítko bez hybných sil výkonnosti neposkytují informace o tom, jak má být nastavené strategie dosaženo, a na straně druhé samotné hybné síly výkonnosti bez využití výstupních měřítek umožní pouze krátkodobé zlepšení, která však nemusí být dlouhodobě udržitelná a úspěšná.⁸⁸

V odborné literatuře lze narazit na různé metody tvorby a implementace BSC. Poměrně známý je model Horváth & Partners, jehož implementace spočívá v pěti fázích: vytvoření

⁸⁸ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

organizačních předpokladů, vyjasnění strategie, tvorba BSC, řízení procesu rozšíření roll-out a zajištění nepřetržitého používání.⁸⁹

Další postup pro tvorbu a zavedení BSC vytvořil prezident institutu Balanced Scorecard, Howard Rhom, jež tento proces rozdělil do devíti kroků, které budou následně detailněji rozebrány. Fáze tvorby a plánování v sobě zahrnuje prvních šest kroků, zbylé tři lze zahrnout do fáze implementace tak, jak je vidět na obrázku č. 4 níže.



Obrázek 4: 9 kroků k úspěchu

Zdroj: Balanced Scorecard Institute. Dostupné z:

<http://balancedscorecard.org/Resources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>

Prvním krokem tvorby BSC je *analýza*, tedy zhodnocení aktuálního stavu podniku. Posuzují a zhodnocují se strategické prvky jako mise a vize, SWOT analýzy a organizační hodnoty podniku. V rámci prvního kroku by měly být vytvořeny týmy, které se budou podílet na tvorbě BSC, plán zavedení metody, ale je také nezbytné určit, pro jaké úrovně

⁸⁹ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

bude Balanced Scorecard sestaven. Předpokladem úspěšné implementace je nejen zapojení top managementu, ale také ostatních, kteří jsou s tvorbou úzce spjati, tedy i se zaměstnanci na středních i nižších úrovních. Právě v této fázi se rozhoduje o tom, zda zavedení metody bude úspěšné či nikoliv.⁹⁰

Dalším krokem je *strategie*, respektive stanovení strategických témat včetně jejich výsledků, strategických cílů, vyjasnění strategického zaměření a zpracování projektu zavádění metody. Strategická témata dle Grasseové a kol.⁹¹ identifikují oblasti, jež mají rozhodující vliv na úspěch a rozvoj organizace, mají tedy klíčový význam pro naplnění vize. Ke stanovení strategických témat lze využít strategické analýzy např. ve formě SWOT analýzy či situační analýzy.

Na základě stanovených strategických témat se určí *perspektivy a strategické cíle* (objectives), kterým musí předcházet jednoznačně stanovené strategické zaměření. Sestavení BSC lze dle Horvátha⁹² považovat za interaktivní proces, který je trvale podporován používáním perspektiv, jelikož myšlení v rozdílných perspektivách umožňuje převedení strategie do konzistentního systému cílů a jejich priorit. Součástí tohoto kroku je tedy rozhodnutí o perspektivách, nadefinování strategických cílů a jejich rozdělení do těchto perspektiv.

Za jeden z klíčových prvků BSC je považováno sestavení *strategické mapy* organizace. V podstatě se jedná o řetězce příčin a následků, jež znázorňují samotnou strategii ať už v grafické či písemné podobě. Základním principem je vizualizace jednotlivých kauzálních vazeb a souvislostí mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy či mezi nimi navzájem. Při tvorbě strategické mapy platí stejné pravidlo jako při definování

⁹⁰ STRÍTESKÁ, M. Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů [disertační práce]. Pardubice: Univerzita Pardubice – Ekonomicko-správní fakulta, 2008.

⁹¹ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

⁹² HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

strategických cílů, tedy zakomponovat pouze ty kauzality, které jsou pro strategii nosné.⁹³ Hlavním důvodem tvorby strategické mapy je poměrně jednoduché znázornění vztahů příčin a následků a jejich komunikace. Lze lépe odhadnout vzájemné působení či protichůdnost jednotlivých strategických témat a cílů a tím zamezit riziku rozporuplnosti cílů. V souvislosti s dynamickým modelem BSC je vytvářena tzv. zpětnovazební strategická mapa, jež zahrnuje jak příčinný smyčkový diagram, tak i diagram stavů a toků a tím eliminuje nedostatek „tradičních“ strategických map, ve kterých jsou příčinné vztahy pouze jednosměrné.⁹⁴

Po sestavení strategické mapy následuje *stanovení měřítek výkonnosti* (indikátorů), která konkretizují a často dotvoří jednotlivé strategické cíle do finální podoby. Cílem této fáze je tedy definice a výběr takových měřítek, která vystihují podstatu strategie. Použití měřítek má zajistit konkretizaci strategie zakotvené v systému cílů BSC a tím umožnit její vlastní měření. V rámci tohoto kroku je nezbytné vytvořit určitý počet tvrdých (kvantitativních) a měkkých (kvalitativních) měřítek, přičemž je důležité si uvědomit rostoucí význam měkkých faktorů, které lze také měřit. Počet měřítek vždy závisí na konkrétních podmínkách v podniku. Uvádí se, že tento počet by neměl být vyšší jak tři měřítka pro jeden strategický cíl, ideálně tedy jedno či dvě měřítka.⁹⁵ Jak již bylo řečeno, BSC v sobě kombinuje zpožděné indikátory v podobě ziskovosti, tržního podílu, spokojenosti a udržení si zákazníků, ale také hybné síly výkonnosti (předstižené indikátory), které jsou sestaveny a přizpůsobeny konkrétní podnikatelské jednotce. V rámci tohoto kroku se také stanovují cílové hodnoty, bez kterých by měřítka postrádala význam pro jakékoliv řízení. Nicméně stanovení těchto hodnot není jednoduché, nesmí být příliš vysoké, pak by byly

⁹³ BÁČA, D. Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci [online]. *Časopis IT Systems* [vid. 2013-07-13]. Dostupné z: <http://systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>

⁹⁴ VOJTKO, V. Historie a budoucnost metody Balanced Scorecard [online]. [vid. 2013-07-13]. Dostupné z: http://files.proverbs.webnode.cz/200000020.ee7a7ef74f/Historie_budoucnost_BSC.pdf

⁹⁵ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

demotivující, ovšem na druhé straně ani příliš nízké, jelikož by nebyl využit veškerý potenciál.

Teprve skutečné činnosti vedou k realizaci nastavených cílů. Další fáze tedy spočívá v určení *strategických iniciativ*. Jedná se o takové aktivity a opatření, která mají přispět k dosažení určitého strategického cíle. Nejedná se o operativní činnosti v podobě každodenních úkonů, ale o opatření, která bezprostředně souvisí s cíli. Z hlediska řízení by se k těmto iniciativám mělo přistupovat jako k projektům, z čehož vyplývá, že pozornost by měla být věnována náročnosti realizace každé iniciativy na zdroje, potencionálnímu vlivu na strategii, ale také na priority provádění iniciativ.⁹⁶

Poslední tři zbylé kroky spadají do samotné implementace metody BSC. První z nich zahrnuje tzv. *automatizaci*, která se skládá z analýzy softwarových možností a požadavků uživatelů tak, aby byla nákladově co možná nejefektivnější. Nalezení potřebné softwarové podpory je záměrně dáno ke konci fáze zavádění BSC za účelem zachování důrazu na strategické myšlení, jelikož zakoupení softwaru v ranější fázi implementace by ho mohlo omezovat.⁹⁷ V tomto kroku je také nutné aktualizovat potřebná data a informace. Následuje tzv. *kaskádování* (rozložení) celopodnikové scorecard na nižší úrovně řízení, strategické jednotky, oddělení apod. Rozšíření (roll-out) může probíhat ve dvou směrech a to:

- vertikálně – cíle a strategické akce jsou převedeny na nižší úrovně řízení, jedná se o rozšíření shora dolů,

⁹⁶ BÁČA, D. Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci [online]. In: *Časopis IT Systems* [vid. 2013-07-13]. Dostupné z: <http://systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>

⁹⁷ MAKAKANE, M. Successful Step by Step Implementation of the Balanced Scorecard [online]. *Human Resource Magazine*, 2007, vol. 1, iss. 10, [vid. 2013-07-13]. Dostupné z: http://workinfo.com/articles/implement_balanced_scorecard_110.htm

- horizontálně - cíle a strategické akce jsou sladěny na stejné úrovni řízení propojením dalších organizačních jednotek.⁹⁸

Při rozšiřování BSC by se mělo vycházet ze strategie podniku, organizační struktury a konkrétních podmínek a potřeb společnosti. Konečná fáze spočívá ve *zhodnocení* implementace Balanced Scorecard do podnikového řízení. Na základě získaných dat a informací se vyhodnotí, zda došlo ke zlepšení či nikoliv a dle toho se provedou potřebná opatření.

⁹⁸ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

4 Profil analyzované společnosti⁹⁹

Společnost XY je přední softwarová společnost zaměřená na oblast zdravotnictví, jejíž silné postavení z ní dělá vedoucí společnost v oblasti e-Health na světovém trhu. Jedná se o největšího dodavatele počítačových programů pro vedení zdravotní dokumentace. Její historie sahá do doby před 25 lety, kdy si odborník přes počítače, Frank Gotthardt uvědomil výhody softwaru, který by značně zjednodušil a urychlil procesy ve zdravotnictví spojené především s administrativou, která plýtvala drahocenným časem lékařů na úkor léčby pacientů. Za tímto účelem se společnost stala poskytovatelem služeb zdravotní péče jak pro lékaře a nemocnice, tak i pro laboratoře.

4.1 Současná pozice na trhu

V současné době se koncern společnosti řadí mezi přední světové dodavatele komplexních systémů určených pro instituce poskytující zdravotní péči. Na přelomu tisíciletí si společnost získala zákazníky v mnoha evropských zemích a později také v Asii, Africe a USA. Její silné postavení na trhu lze doložit mnohaletými zkušenostmi, na jejichž základě si společnost získala více jak 385 000 uživatelů ve 35 zemích světa. Dále bude detailněji analyzována dceřiná společnost působící na českém trhu.

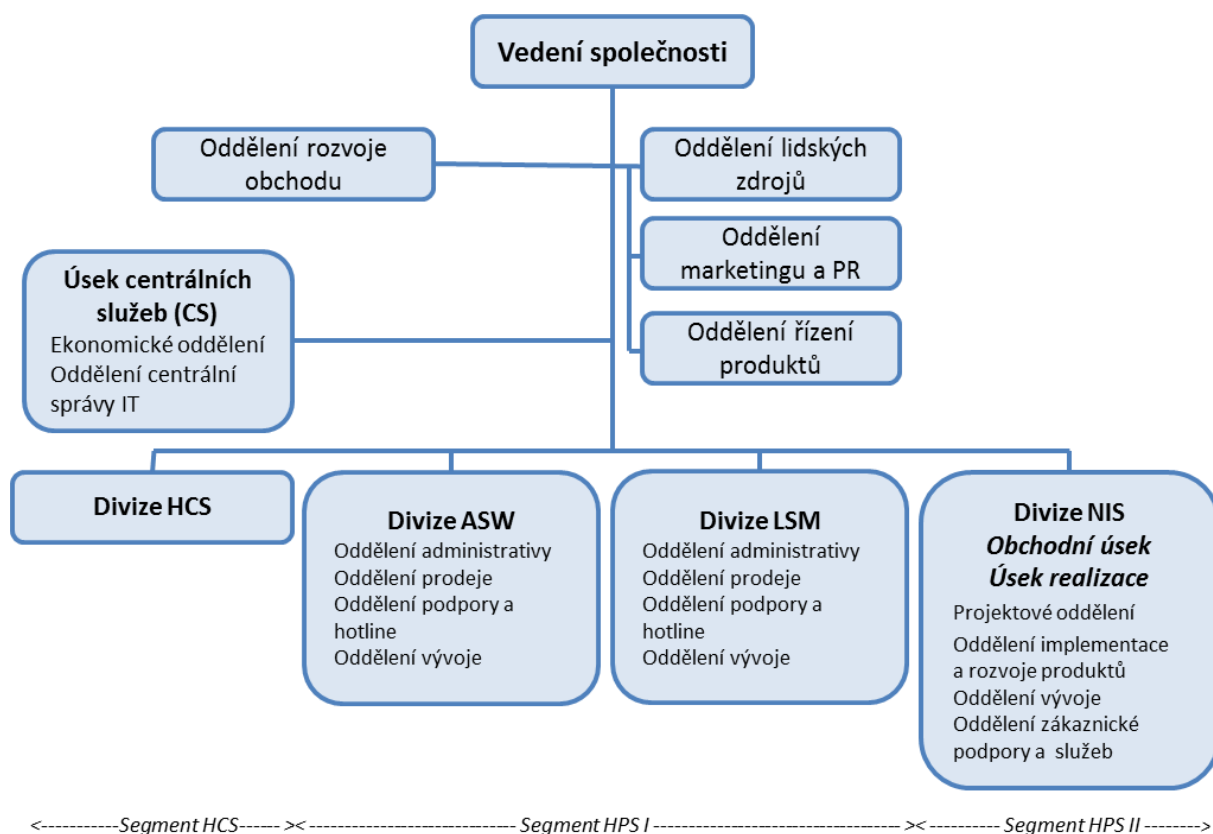
4.2 Organizační struktura

Společnost XY, s. r. o. je dceřiná společnost koncernu v Německu, pozornost je věnována pouze organizační struktuře analyzované společnosti. Vzhledem k velikosti podniku a jeho složitosti byla zvolena liniově štábní struktura, která však nebyla nastavena od počátku vzniku společnosti. V současné době je tvořena čtyřmi divizemi – ambulantní software

⁹⁹ Interní zdroj společnosti

(ASW), lékařský software (LSW), nemocniční informační systémy (NIS) a pojišťovny (HCS), které mají vlastní management a orientují se na tři typy klientů:

- Ambulance (ASW + LSW),
- Nemocnice a laboratoře (NIS),
- Pojišťovny (HCS).



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY

Zdroj: upraveno dle interních materiálů společnosti

Štábní oddělení překládá strategii vytvořenou vrcholovým vedením do jednotlivých kroků, které jsou dále předávány ředitelům jednotlivých divizí. Výsledné kroky realizace dílčích strategií jsou zpětně kontrolovány štábem. Nicméně v nedávné době došlo k seskupení divizí do SBU z důvodu přechodu firmy z produktové na zákaznickou orientaci. Zatímco divize byly rozdělené dle produktů, SBU jsou rozčleněny dle zákaznických segmentů. Cílem je sjednotit přístup k zákazníkovi tak, aby v tomto případě doktoři, kteří mají

ordinaci „vedle sebe“ a využívají program jeden od ASW a druhý od LSW, nepoznali rozdíl v cenách, službách ani kvalitě produktu.

4.3 Portfolio produktů a služeb

Společnost jako dodavatel komplexních řešení IT pro zdravotnictví, nabízí portfolio produktů a služeb, pokrývajících široké spektrum činností a potřeb zdravotnických zařízení všech typů a velikostí. Jednotlivé produkty dodávané holdingem je možno integrovat do ucelených řešení.

Podnikatelskou jednotku HPS 1 tvoří 55 zaměstnanců a v současnosti reflektuje požadavky 11 500 zákazníků, kterým poskytuje výběr ze šestice produktů, z nichž některé budou zmíněny níže. Struktura zákazníků je tvořena ze 73 % lékaři, kteří nejčastěji využívají produkty Medicus a PC Doktor, zbytek pak tvoří zubaři. V roce 2012 dosáhla tato SBU poměrně vysokého ročního obrátu 5,6 milionu Kč.

Strategická jednotka HPS 2 disponuje padesáti zaměstnanci a působí ve více než čtyřiceti zdravotnických zařízeních jak v České, tak i Slovenské republice. Jejím nejvýznamnějším klientem je fakultní nemocnice Ostrava, kde implementovala propracovaný systém Clinicom, který bude také detailněji popsán v podkapitole produktů jednotlivých SBU.

4.3.1 Produkty pro ambulance (HPS 1)

Ambulantní informační systémy jsou určeny pro poskytovatele primární péče, tedy pro ambulantní lékaře pracující v ordinacích nebo na poliklinice. Společnost v tomto segmentu dále nabízí moduly pro lázeňství, menší lůžková zařízení, LDN a nejrůznější medicínské specializace. Programy společnosti nabízí spektrum funkcí od základního vyúčtování pro lékaře a stomatology, až po integrované klinické řešení s elektronickým patientským záznamem včetně podpory pro správu záznamů a pracovních procesů. Praktičtí lékaři a ambulantní specialisté mohou využít programy jako *Amicus*, jehož úkolem je vedení kompletní zdravotní dokumentace pacientů počínaje jeho zaevidováním, vložením

potřebných zdravotních údajů, až po zaúčtování provedené péče zdravotní pojišťovně či využít program *PC Doktor* či *Medicus*, který je schopen podat hlášení o pracovní neschopnosti formou elektronické e-Neschopenky.

4.3.2 Produkty pro nemocnice a laboratoře (HPS 2)

Mezi nejvýznamnější produkty nabízené SBU Nemocniční informační systémy patří bezesporu systém *Clinicom*, který je ověřen dlouholetým nepřetržitým provozem jak v českých, tak i slovenských nemocnicích. *Clinicom* slouží k vedení evidence všech pacientů léčených ve zdravotnických zařízeních, k evidenci lékařské dokumentace, výsledků laboratorních vyšetření, záznamů medikace, k plánování odborných vyšetření či rehabilitačních procedur. Veškeré údaje o pacientovi jsou uloženy komplexně na jednom místě a přístup k citlivým datům lze nastavit individuálně či skupinově. *Clinicom* navíc podporuje i komunikaci s externími lékaři např. formou odesílání propouštěcích zpráv a ambulantních nálezů praktickým lékařům. Za významný lze též považovat produkt *G3 Systema*, který představuje provozní řešení pro nemocnice podporující celý proces léčby pacienta, a to od jeho přijetí přes stanovení diagnózy a terapeutické procesy až po propuštění pacienta z nemocnice a vyúčtování poskytnuté zdravotní péče.

Strategická jednotka HCS má na starost komunikaci mezi pojišťovnou a doktorem, tedy nenabízí produkty, ale spíše služby. Umožňuje jednotlivým doktorům zapisovat do tzv. Karty života od zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra České republiky. Karta života je souhrn všech důležitých údajů o zdravotním stavu pacienta, které jsou uloženy v databázi zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra České republiky a jsou přístupné on-line.

5 Charakteristika odvětví zdravotnictví

Zdravotnictví lze z pohledu členění ekonomických odvětví zařadit do oblasti služeb, jež se svým rozsahem dotýká každého občana. Oblast zdravotnictví hraje důležitou roli v politice státu a má výrazný vliv na ekonomickou stabilitu především z hlediska progresivně rostoucích nákladů. Vzhledem k výši částek, které jsou do této oblasti směřovány, transformovány a dále přerozdělovány, se zdravotnictví řadí mezi nejvýznamnější odvětví ekonomiky.

5.1 Zdravotnické účty

Potřeba relevantních ekonomických informací o zdravotnictví spojená s trendy globalizace, rozvoje cestovního ruchu a dalších, vyvolaly nutkání ke vzájemnému mezinárodnímu srovnávání dat vycházejících z odvětví zdravotnictví. Tato potřeba dala vzniknout novému nástroji, který slouží ke komplexnímu zobrazení veškerých výdajů v obecnějším slova smyslu. Jedná se o zdravotnické účty, které se řídí jednotným manuálem a již v roce 2000 byly zavedeny i v České republice. Specifickým rysem tohoto členění je jeho vícerozměrnost, resp. nahlížení na výdaje z více rozměrů, a to z hlediska zdrojů financování, druhu poskytnuté péče a typu poskytovatele. S ohledem na specifické podmínky ČR se jako nejefektivnější a nejméně nákladné jeví sledování administrativních záznamů přímo u zdroje financování, v tomto případě zdravotních pojišťoven, veřejných rozpočtů a domácností. Až 77% veškerých zdravotnických výdajů je hrazeno zdravotními pojišťovnami, 7% pochází z veřejných rozpočtů a zbylých 15% představují přímé výdaje domácností.¹⁰⁰

¹⁰⁰ ČSÚ. *Výsledky zdravotnických účtů ČR 2000–2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013-04-02, [vid. 2013-08-04]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2ADE/\\$File/330613k1.pdf](http://czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2ADE/$File/330613k1.pdf)

Tabulka 3: Výdaje na zdravotnictví podle zdrojů financování

Zdroje financování	2009 (mil. Kč)	2010 (mil. Kč)	2011 (mil. Kč)	Koeficient 2011/2010
1. Vládní výdaje	244 754,00	238 387,00	243 822,00	2,28 %
1.1 Veřejné rozpočty	26 034,00	24 487,00	20 966,00	14,38 %
1.1.1 Státní rozpočet	14 846,00	13 337,00	11 123,00	16,60 %
1.1.2 Místní rozpočty	11 188,00	11 150,00	9 843,00	11,72 %
1.2 Zdravotní pojišťovny	218 720,00	213 900,00	222 856,00	4,19 %
2. Soukromý sektor	47 954,00	45 754,00	45 358,00	0,87 %
Celkem	292 708,00	284 141,00	289 180,00	1,77 %

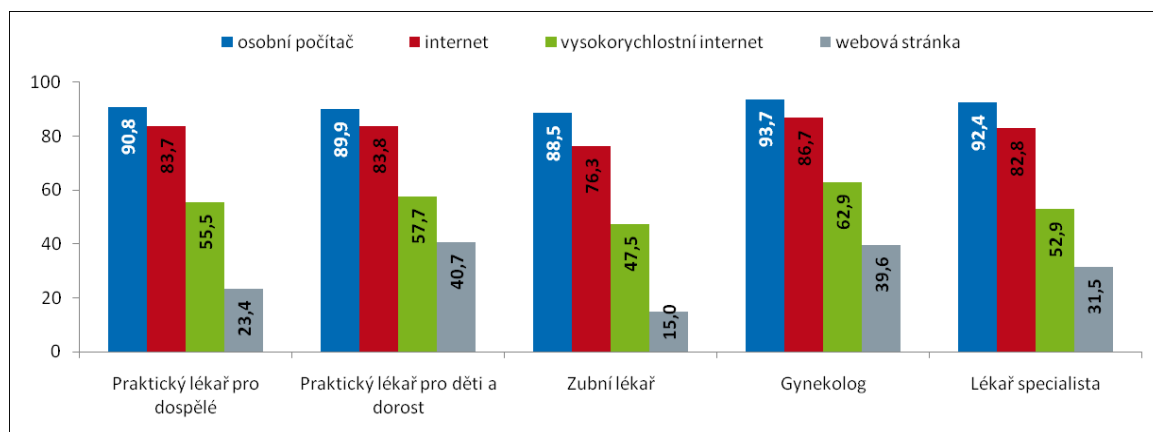
Zdroj: upraveno dle propočetů ČSÚ

Z tabulky č. 3 je patrné, že v roce 2011 došlo oproti předchozímu roku k nárůstu výdajů na zdravotnictví přibližně o dvě procenta, tedy na celkovou částku více než 289 miliard Kč. Klesající trend výdajů z roku 2010 se nadále nepotvrdil. Největší zátěž, jak lze vidět v tabulce, nesou zdravotní pojišťovny, jejichž výdaje mají rostoucí tendenci. Mezi roky 2010 a 2011 došlo k přibližně 4% nárůstu výdajů.

5.2 Informační technologie ve zdravotnictví

Ve spolupráci ČSÚ a ÚZIS dochází od roku 2003 k pravidelnému sběru dat o vybavenosti a využívání informačních technologií ve zdravotnictví, konkrétně v ordinacích lékařů a lékárnách. Toto statistické šetření poskytuje společnosti pro zavádění softwarových programů důležitá data. Co se týče vybavenosti ordinací a lékáren informačními technologiemi, v roce 2012 bylo osobním počítačem vybaveno 9 z 10 ordinací lékaře, z nichž 8 mělo zároveň připojení k internetu. Zajímavostí je rozšíření vysokorychlostního internetu v jednotlivých krajích, kdy nejvíce připojených ordinací bylo v Moravskoslezském (61 %) a Olomouckém (59 %), zatímco nejméně připojených ordinací bylo v Praze (49 %). Ve vybavenosti a využívání informačních technologií existují poměrně významné rozdíly mezi jednotlivými typy ordinací. Nejlépe jsou na tom

gynekologické ordinace, zatímco nejméně jsou IT využívány v ordinacích stomatologů, jak lze vidět na grafu (obr. č. 6) níže.¹⁰¹



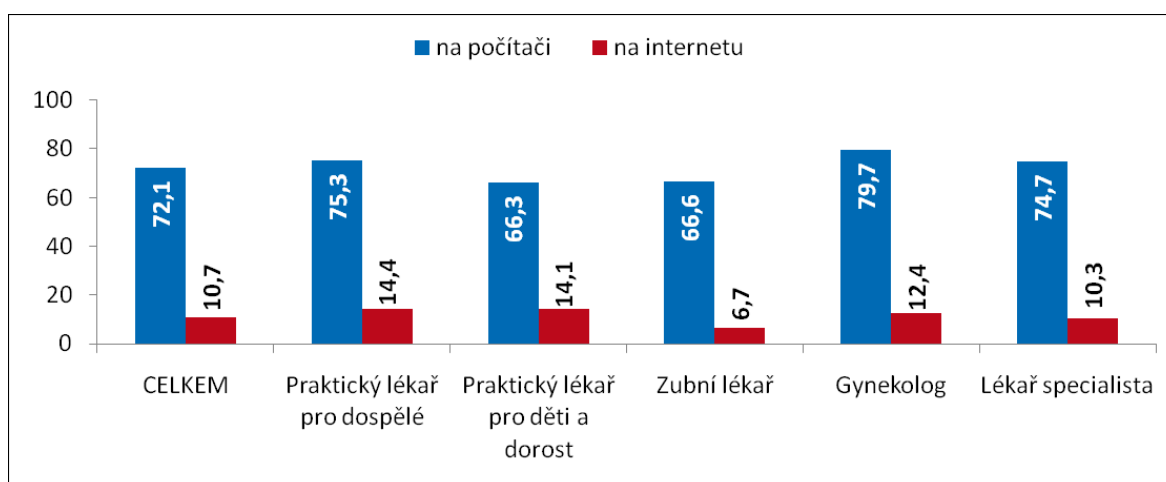
Obrázek 6: Grafické znázornění využívání IT ve zdravotnictví

Zdroj: ÚZIS 2013 a vlastní dopočty ČSÚ

Jako problematičtější se z pohledu společnosti může jevit záznam a vedení zdravotnické dokumentace, ať už na disk počítače nebo vkládání dat do elektronické zdravotní knížky na internetu, která se během posledních 6 let téměř nezměnila. Nejčastěji je dokumentace vedena v počítači (72 % ordinací), zatímco využívání elektronické zdravotní knížky na internetu se pohybuje pouze okolo 11 %. Největší podíl na využívání internetu k vedení zdravotní dokumentace mají praktičtí lékaři, nejméně je tato možnost využívána zubními lékaři (viz obr. č. 7). Vzhledem k rozvoji a rozšiřování informačních technologií se naskytá stále více možností jak komunikovat s veřejností. V současné době jsou používány on-line služby v podobě konzultací či objednávání, avšak míra nabídky těchto služeb je poměrně nízká. I přesto je v posledních šesti letech zaznamenán pozvolný nárůst. V roce 2006 bylo možné objednat se pomocí on-line formuláře do necelých 3 % ordinací, v roce 2012 nabízelo tuto službu 9 % ordinací. Jak vyplývá z průzkumu, dochází k nárůstu počtu samotných ordinací lékařů využívajících IT při komunikaci s pacienty a veřejností. Největší podíl na využívání těchto technologií mají dozajista gynekologické ordinace,

¹⁰¹ ČSÚ. *Využívání informačních technologií ve zdravotnictví* [online]. [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/\\$FILE/2013_a_uzis.pdf](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/$FILE/2013_a_uzis.pdf)

k výraznému růstu dochází i u praktických lékařů, naopak mezi ty, kteří nejméně využívají IT, se řadí zubní lékaři.¹⁰² S ohledem na zaměření společnosti jsou tyto informace o rozvoji využívání IT důležité, nicméně charakteristika uvedená výše se týká pouze samotných ordinací lékařů, nikoliv nemocnic ani ambulancí, na které se společnost primárně zaměřuje. Portfolio produktů je tvořeno komplexními systémy, které jsou prozatím pro malé ordinace poměrně nákladnou záležitostí, na druhou stranu zde lze spatřovat i určitou perspektivu do budoucna.



Obrázek 7: Ordinance lékařů využívající IT k vedení zdravotnické dokumentace

Zdroj: ÚZIS 2013 a vlastní dopočty ČSÚ

5.3 Koncepce e-Health

S informačními technologiemi je úzce spjat termín elektronického zdravotnictví, tzv. e-Health. Jedná se o souhrn nástrojů a služeb fungujících na bázi informačních a komunikačních technologií, jejichž cílem je zlepšení prevence, diagnostiky, léčby, sledování a řízení v oblasti zdravotnictví. Zároveň slouží ke sdílení potřebných informací mezi pacienty a poskytovateli zdravotní péče. Zahrnuje elektronické zdravotní záznamy, přenosné prostředky pro monitorování pacientů, software a další služby a produkty.

¹⁰² ČSÚ. *Využívání informačních technologií ve zdravotnictví* [online]. [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/\\$FILE/2013_a_uzis.pdf](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebc9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/$FILE/2013_a_uzis.pdf)

Elektronické zdravotnictví spočívá v lepším přístupu k péči, vyšší kvalitě a efektivnosti léčby. Je považováno za významný nástroj k modernizaci vnitrostátních systémů zdravotní péče. Cílem akčního plánu týkajícího se e-Health je dle EU zvýšit tlak na rozvoj služeb elektronického zdravotnictví, což je jasný signál pro členské země k prohloubení spolupráce na koncepci e-Health v rámci Evropské Unie. Tato iniciativa dala vzniknout konkrétním opatřením, které mají provedeny, s cílem umožnit implementaci a následné využívání služeb elektronického zdravotnictví. Mnoho členských států se dnes nachází v procesu zahajování realizačních programů a s tím spojeného vynakládání poměrně rozsáhlých investic do konceptu e-Health. Nicméně vybraným členským státům byla poskytnuta finanční podpora z evropských strukturálních a regionálních fondů k reformě jejich vnitrostátních systémů zdravotní péče. Evropská spolupráce v oblasti e-Health byla úspěšně spuštěna před několika lety, a to s rozsáhlou výměnou zkušeností na odborné úrovni. Dílčím výstupem této fáze by měla být konsolidace sítě pro elektronické zdravotnictví v Evropě.¹⁰³

V kontextu rozvoje elektronického zdravotnictví vyvstává poměrně důležitá otázka týkající se ochrany dat. V první řadě je potřeba vyřešit otázku přístupu jednotlivců ke stejné úrovni ochrany údajů, tedy přístup k osobním údajům či odstranění citlivých informací. Jádrem koncepce e-Health je budování důvěry mezi pacienty a poskytovateli zdravotní péče, přičemž oba tyto subjekty si musí být jisti, že jsou jejich data opravdu chráněna.¹⁰⁴ Další zásadní krok spočívá v zajištění bezpečného přenosu dat jak uvnitř, tak i mezi členskými státy.

¹⁰³ Executive Agency for Health and Consumers [online]. EU Health Programme 2008-2013, Project Database: *Action eHealth Governance Initiative* [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eahc/projects/database/database_new.inc.data.20102302.pdf

¹⁰⁴ Odborný portál o elektronickém zdravotnictví eZdrav [online]. *Přebudování důvěry v ochranu dat je klíčem k úspěšné reformě eHealth* [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://ezdrav.cz/prebudovani-duvery-v-ochranu-dat-je-klicem-k-uspesne-reforme-ehealth/>

5.3.1 Koncepce e-Health v České republice

V současné době probíhá v ČR zdravotní reforma, jejímž cílem je vytvoření takového politického prostředí, které umožní zavedení ucelené koncepce elektronického zdravotnictví. Priority programu spočívají ve vysoké kvalitě zdravotní péče, všeobecné dostupnosti péče a stabilním systému poskytování zdravotních služeb. V souvislosti s postupným zaváděním kroků potřebných pro fungování elektronického zdravotnictví v ČR byl v roce 2004 zaveden projekt elektronických zdravotních knížek IZIP, nicméně z důvodu nízké účasti lékařů byl v nedávné době ukončen. Od ledna 2014 mělo dojít k přechodu z klasických receptů na recepty elektronické, ovšem novela byla odložena o dva roky, tedy své účinnosti nabyde až v roce 2015. Hlavním důvodem byla nedůvěra a strach lékařů ze složitosti systému pro zpracování elektronických receptů. Právě nedostatečná motivace cílových skupin (ať už lékařů či pacientů), nedůvěra v systém (především nedůvěra v dostatečnou ochranu citlivých dat), nedostatečná legislativní opatření (využívání e-Health není ze zákona povinné), nestabilní politické a ekonomické prostředí a omezené finanční zdroje jsou rizika, která by mohla překážet při zavádění elektronického zdravotnictví. Mezi současné projekty e-Health běžící v ČR lze zařadit eNeschopenky, tedy rozhodnutí lékaře o pracovní neschopnosti zasílané v elektronické podobě, ePACS, který umožňuje přesun obrazové dokumentace mezi jednotlivými zdravotními zařízeními bez využívání CD a dalších záznamových disků, integrovaný záchranný systém eMeDocS či zavedení výše zmíněných elektronických receptů.¹⁰⁵

Koncepce e-Health vyžaduje k úspěšné implementaci především společnou vizi a jednotnou strategii. Potenciál elektronického zdravotnictví spočívá ve vytvoření stabilního prostředí pro celou oblast zdravotní péče, počínaje snížením administrativního zatížení lékařů, zvyšováním kvality zdravotní péče a konče lepší informovaností pacientů, kteří tvoří jádro konceptu.

¹⁰⁵ Odborný portál o elektronickém zdravotnictví eZdrav [online]. *eHealth v ČR* [vid. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://ezdrav.cz/ehealth-v-cr/>

6 Vypracování návrhu na implementaci systému strategického řízení

V této kapitole bude popsán návrh na implementaci systému Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti dle následujícího schématu sestávajícího ze sedmi fází tak, jak si ho stanovila sama firma. Jak bylo popsáno v teoretické části této práce, existuje více přístupů k implementaci BSC do strategického řízení, nicméně společnost se spíše dle názoru autora diplomové práce přibližuje modelu, jehož autorem je Howard Rohm, prezident institutu Balanced Scorecard. Z hlediska existence různých podnikatelských odvětví a jedinečnosti každého podniku se nelze striktně řídit postupy, jež jsou popsány v odborné literatuře. Ať už při zavádění strategie nebo nového systému řízení je vždy důležité brát v potaz možnosti podniku a dle toho implementaci přizpůsobit. Implementace metody BSC probíhala v níže uvedeném pořadí, jehož jednotlivé fáze budou dále detailněji rozebrány a popsány.

1. Stanovení vize, mise a poslání podniku,
2. Návrh strategie,
3. Zpracování SWOT analýzy,
4. Určení kritických faktorů úspěchu (CSF),
5. Tvorba strategické mapy,
6. Nadefinování KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti),
7. KPI Dash Board.

6.1 Stanovení vize, mise a poslání podniku

Prvním krokem v implementaci systému BSC do podnikového řízení je určení vize podniku. Společnost XY si nadefinovala vizi, misi i poslání s tím, aby bylo naprosto jasné, kam firma směřuje, proč existuje a jaké hodnoty přináší. Vize, mise i poslání jsou komunikovány jak uvnitř, tak i vně společnosti. Stanovení vize, mise či poslání není jen o sepsání několika vět s ambiciózními cíli. Při jejich sestavování je důležité obsáhnout

v několika větech to nejdůležitější včetně emočních prvků, které mají vliv jak na zákazníky, tak i na zaměstnance.

▪ Vize

Jak bylo zmíněno výše, vize se orientuje především na budoucnost, na to, kam firma směřuje a kde se má nacházet v horizontu příštích několika let. Vizi lze také pojmut jako sen, kterého chce společnost dosáhnout, ovšem je nutné mít na paměti, že musí mít reálnou základnu. Jedná se o abstraktní pojem, který v sobě kombinuje dvě hlavní složky – náročný cíl a časový výhled. Vize musí být jasně a srozumitelně formulována a především dobře komunikovatelná, aby dokázala ve všech zaměstnancích, kteří jsou součástí podniku, vyvolat pocit určité angažovanosti a odpovědnosti při naplňování jednotlivých cílů a u zákazníků vyvolat pocit důvěry. Společnost XY stanovila vizi následovně:

„Naší vizí je plně elektronizované zdravotnictví. Bezpapírové, kde jsou data uložena bezpečně a ve strukturované elektronické podobě. Zároveň jsou dostupná oprávněným v pravou chvíli – kdykoli a kdekoli – v zájmu zajištění té nejlepší možné zdravotní péče.“

„Naším cílem je stát se lídrem trhu v oblasti SW pro zdravotnictví. Z této pozice chceme kontinuálně přinášet inovace a tím přispívat k rozvoji českého a slovenského zdravotnictví.“

▪ Mise

Mise a poslání jsou v praxi často pokládána za synonyma. Popisují základní důvody existence firmy, tedy proč existuje, co dělá a co chce dělat. Lze říci, že mise je na rozdíl od poslání méně vzletná, vyjadřuje to, co společnost dělá. Z důvodu širokého spektra úkolů se společnost rozhodla pojmut tyto dva pojmy odděleně. Mise zde vyjadřuje úkol či praktickou aplikaci, jak lze vidět níže.

„Naší misí je propojovat jednotlivé účastníky zdravotní péče. Toto propojení musí být vždy bezpečné, efektivní a jednoduché. Zúčastněným subjektům garantujeme kontrolu nad jejich daty.“

▪ Poslání

Jak bylo řečeno výše, poslání vyjadřuje v podstatě totéž, co mise, ovšem v případě společnosti XY je poslání pojato jako vyjádření, které má o něco vyšší hodnotu než mise. Poslání by mělo odpovídat na otázku, proč daná firma na trhu existuje a co je schopna svým zákazníkům nabídnout, jakou hodnotu či přínos je schopna svým klientům generovat. Poslání společnosti je vyjádřeno následovně:

„Naším posláním je poskytovat zákazníkům ty nejlepší produkty a služby, které jim zjednoduší a zefektivní práci, a díky tomu jim přinášet nejvyšší možnou hodnotu.“

6.2 Tvorba strategie

V odborné literatuře lze narazit na různá členění strategií, od ofenzivních, přes udržovací či defenzivní, jedná se ale spíše o strategie obchodní, nikoliv celopodnikové. Strategie vychází z podnikové vize, se kterou je úzce provázána a poměrně věrně kopíruje teoretickou definici, tedy že strategie je způsob, jak dosáhnout vize. Lze tvrdit, že se ve své podstatě jedná o strategii prorůstovou, jejímž základem je dlouhodobý růst odpovídající segmentu, ve kterém firma funguje, nicméně ji nelze považovat za agresivní.

Strategie tak, jak je znázorněna níže, je rozdělena dle jednotlivých perspektiv – finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu, které jsou vyvážené a tvoří základ pro tvorbu Balanced Scorecard.

„Chceme kontinuálně růst prostřednictvím akvizice nových zákazníků na stávajících trzích, zvyšováním obratu našich současných zákazníků, obsazováním nových relevantních trhů. Využijeme naši zákaznické základny pro křížový prodej produktů HPS I a HPS II a zároveň pro rozvoj aktivit HCS.“

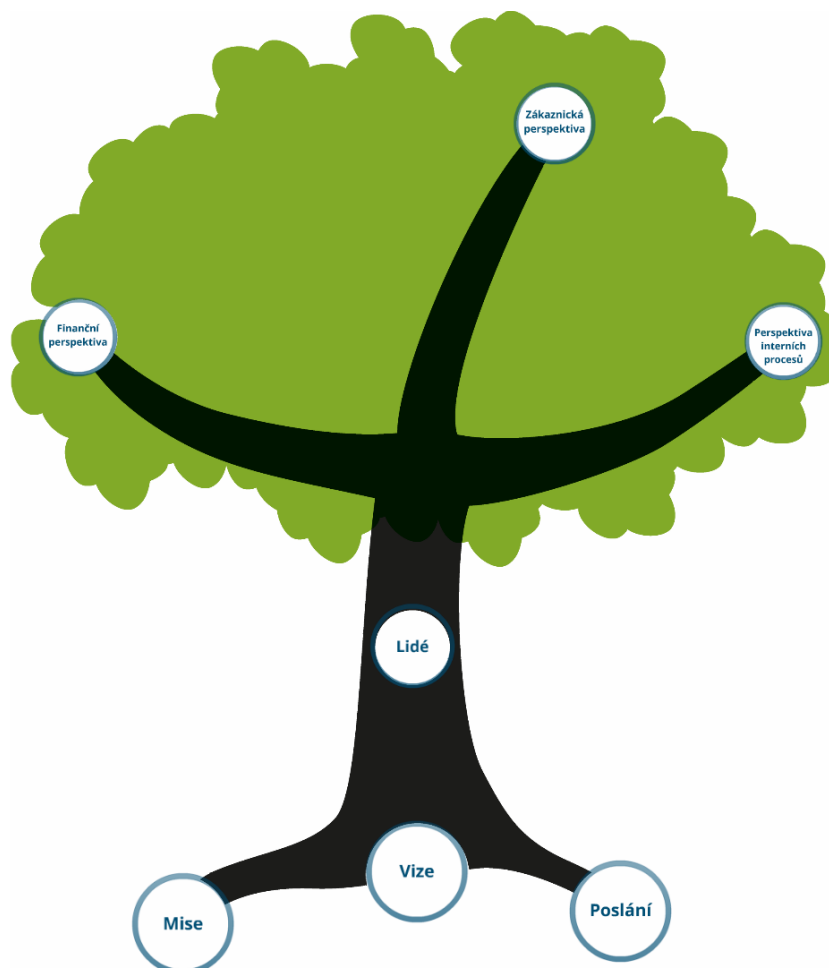
„Zákazníkům chceme poskytovat produkty s největší přidanou hodnotou a s nimi spojené nejvyšší služby.“

„Pro úspěšnou realizaci strategie potřebujeme spokojené a motivované zaměstnance, jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro náš úspěch klíčové, proto je budeme nadále rozvíjet.“¹⁰⁶

Finanční perspektiva ve strategii společnosti je ukotvena v následujících slovech: „chceme kontinuálně růst.“ Jedná se o finanční růst v podobě růstu zisku a obratu. „Akvizice nových zákazníků na stávajících trzích, zvyšování obratu našich současných zákazníků, obsazování nových relevantních trhů a křížový prodej“ vyjadřuje podstatu zákaznické perspektivy. Perspektiva interních podnikových procesů je pak vyjádřena následovně: „Zákazníkům chceme poskytovat produkty s největší přidanou hodnotou a s nimi spojené nejkvalitnější služby.“ Podstata poslední, neméně důležité perspektivy BSC, jakou je perspektiva učení se a růstu, je zastoupena v poslední větě, tedy: „Pro úspěšnou realizaci strategie potřebujeme spokojené a motivované zaměstnance, jejichž znalosti a zkušenosti jsou pro náš úspěch klíčové, proto je budeme nadále rozvíjet.“

Na obr. č. 8 na následující stránce č. 72 je zachyceno propojení strategie ve formě jednotlivých perspektiv s vizí, misí a posláním podniku za pomoci stromu. Účelem tohoto pojetí je zdůraznit význam vize, mise, poslání, jednotlivých perspektiv a jejich úlohu v procesu implementace strategického systému měření výkonnosti. Na první pohled je patrné, že za základ jsou zde považovány kořeny stromu, tedy stanovení vize, mise a poslání. Společnost klade velký důraz na perspektivu učení se a růstu, respektive na lidský kapitál, který představuje spokojené, motivované a kvalifikované zaměstnance, jež tvoří důležitou část stromu – kmen. Ostatní perspektivy se nachází v koruně stromu, což naznačuje, že pokud to bude nutné, lze tyto perspektivy dle potřeb společnosti upravit („zastříhnout jednotlivé větve“).

¹⁰⁶ Interní materiály společnosti



Obrázek 8: Propojení a závislost jednotlivých perspektiv

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek naznačuje skutečnost, že lidé jsou tou nejdůležitější složkou, bez které by strom nikdy nevyrostl a nemohl by se dále rozvíjet. Teprve lidský kapitál umožňuje vstup do procesní roviny podnikání ve formě přeměny vstupů na výstupy s určitou výší přidané hodnoty pro zákazníky. Až vyšší hodnota pro zákazníka umožní podniku udržet si současné, či získat nové zákazníky a tak plnit cíle v perspektivě finanční. Mezi jednotlivými perspektivami, od učení se a růstu, přes interní procesy a zákazníky až k financím, existuje určitá návaznost, kterou lze přenést do roviny strategických cílů. Jejich propojením je možné získat několik řetězců kauzálních vztahů neboli tzv. strategických

příběhů prolínajících se napříč všemi perspektivami.¹⁰⁷ Za účelem věrného zobrazení strategie podniku pomocí strategických cílů a příčinných souvislostí mezi nimi může poměrně dobře posloužit strategická mapa, která bude znázorněna po vypracování SWOT analýzy a identifikaci kritických faktorů úspěchu.

6.3 SWOT analýza

Po stanovení vize, mise, poslání a sestavení strategie, která v tomto případě vychází z podnikové vize, následuje zpracování SWOT analýzy, tedy analýzy interního prostředí společnosti vyjádřené silnými a slabými stránkami a externího prostředí vyjádřeného formou příležitostí a hrozeb.

Společnost sestává ze tří strategických podnikatelských jednotek (SBU) – ambulance (HPS 1), nemocnice a laboratoře (HPS2) a pojišťovny (HCS). Pro každou SBU byla SWOT analýza sestavena individuálně z důvodu odlišných pozic jednotlivých SBU na trhu, nicméně ve většině klíčových informací lze nalézt shodu.

Společnost v rámci provedené strategické analýzy definovala klíčové body, kterým by měla být věnována pozornost. Jedná se především o problematiku omezeného individuálního přístupu k zákazníkovi, která je uvedena jako jedna ze slabých stránek u všech třech strategických jednotek. Společnost se v současné době potýká s vysokým počtem zákazníků, kterým však neodpovídá počet obchodníků, tím pádem přístup ke všem zákazníkům nemůže být individuální. Reakce společnosti na ne zcela efektivní interní procesy spočívá v implementaci procesního řízení a kontinuálního zlepšování procesů. Potenciál na základě analýzy spočívá v tzv. cross-selingu a up-sellingu. Cross-selling, neboli křížový prodej, představuje takové aktivity, které navýší hodnotu zákaznickovy objednávky doporučením doplňkových služeb či souvisejícího zboží. Přestože cílem

¹⁰⁷ BÁČA, D. Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci [online]. In: *Časopis IT Systems* [vid 2013-09-18]. Dostupné z: <http://systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>

up-sellingu je také zvýšení hodnoty objednávky zákazníka, jedná se spíše o snahu prodat vyšší model či nabídnout novější verzi služby či produktu. Příležitost v oblasti e-Health neboli elektronické koncepci zdravotnictví spočívá v ukládání dat. Ministerstvo zdravotnictví historicky vždy propagovalo centralizovanou koncepci, tedy ukládání dat do centrálního úložiště, ovšem společnost XY preferuje decentralizovanou koncepci, tedy ukládání dat u jednotlivých poskytovatelů zdravotní péče. Nicméně poměrně velká hrozba spočívá v současných poměrech, čímž je myšlena především korupce a její dopad na politiku zdravotnictví, jak bylo zmíněno v kapitole o charakteristice odvětví.

6.4 Stanovení kritických faktorů úspěchu (CSF)

Při stanovování kritických faktorů úspěchu se vyberou pouze ty jevy, které jsou pro dosažení úspěchu nejpodstatnější. Tím dojde k redukci velkého množství sledovaných jevů ze stovek až na jednotky, přičemž stále pokrývají více oblastí. Při jejich stanovování se vychází z výsledků SWOT analýzy. Vize a strategie organizace jsou prostřednictvím kritických faktorů úspěchu transformovány do strategických cílů (Strategic Objectives) a jejich měřítek ve formě klíčových výkonnostních indikátorů (Key Performance Indicators).¹⁰⁸ Nyní budou definovány a stručně charakterizovány CSF v jednotlivých perspektivách.

6.4.1 CSF v rámci finanční perspektivy

Jako klíčový faktor úspěchu ve finanční perspektivě si společnost zvolila meziroční 15% růst výnosů se zachováním EBITDA marže (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace) ve výši 25 %. Meziroční růst výnosů jako kritický faktor úspěchu se zachováním EBITDA marže je plně dostačující, jelikož tyto dvě čísla obsahují vše, co společnost potřebuje vědět. Růst výnosů indikuje, zda podnik meziročně vykazuje růst na

¹⁰⁸ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

výnosech a EBITDA marže poukazuje na efektivitu. Pokud výše marže zůstane na stejné úrovni a výnosy budou mít rostoucí tendenci, pak je v podstatě zaručený i meziroční růst EBITDA marže. Pro dceřinou společnost na Slovensku je jako kritický faktor úspěchu stanoven obrat pohledávek, tedy minimalizace objemu pohledávek po splatnosti.

6.4.2 CSF v rámci zákaznické perspektivy

Mezi důležité oblasti v rámci zákaznické perspektivy patří jednoznačně *cross-selling* mezi divizemi HPS1 a HPS2 vzhledem k silnému postavení HPS 1 na trhu a participace ve všech segmentech. Významný je také *new-sale*, tedy prodej produktů a služeb novým zákazníkům a *up-sale* v podobě prodeje nových produktů stávajícím zákazníkům, jelikož potenciál analyzované společnosti je poměrně značný. Dalším důležitým faktorem je *zákaznická spokojenost a loajalita* a to vzhledem ke slabé stránce vyplývající ze SWOT analýzy, která spočívá v cenách produktů na hranici akceptovatelnosti ze strany zákazníků. Zákazníci se nachází ve slabé logistické pozici, ale vzhledem k vazbám mezi nimi a doktory by síla konkurence neměla mít na zákazníky významný vliv. Právě podpora ze strany doktorů by měla zabránit přetažení zákazníků na stranu konkurence, proto jsou zákaznická spokojenost a jejich loajalita považovány za klíčové faktory zákaznické perspektivy. Neméně důležitou oblastí je zviditelnění značky, v rámci čehož se sledují PR aktivity a návštěvnost internetových stránek společnosti.

6.4.3 CSF v rámci perspektivy interních procesů

Kritické faktory v rámci perspektivy interních procesů jsou rozděleny dle strategických jednotek na HPS1 a HPS2 z důvodu odlišných činností v rámci obchodování a přístupu k zákazníkům. Tato odlišnost spočívá ve využívání rozdílných nástrojů v péči o zákazníka. Klienti HPS1 volají v případě potřeby na hot-line, zákazníci HPS2 mají k dispozici help-desk a své dotazy umisťují pomocí internetového připojení.

- **Strategická jednotka HPS1:** v rámci této strategické jednotky jsou za klíčové považovány faktory dva. Prvním z nich je *výkonnost hot-line*, tzn. její dostupnost a

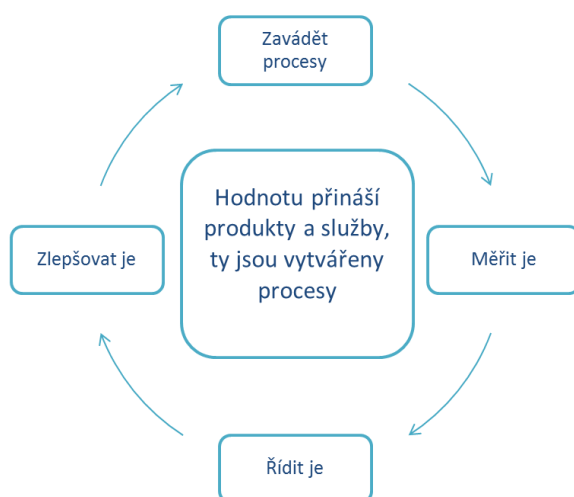
efektivita. Služba hot-line funguje na principu telefonní ústředny, kdy zákazník zavolá s konkrétním dotazem či problémem a operátor se prostřednictvím telefonu pokusí zákaznickou požadavku vyřešit. Sledují se počty příchozích hovorů a jejich úspěšné zodpovězení, efektivita je pak vyjádřena počtem vyřízených hovorů na jednoho a časem potřebným ke zvednutí telefonu operátorem. Požadavek na operátora spočívá v co nejčastějším zvednutí telefonního přístroje, nejdéle však do třiceti vteřin, což odpovídá maximální době pro příjem hovoru. Důvodem je vytížení hot-line, tedy její dostupnost, ale zároveň efektivita vyřizování zákaznických požadavků. Druhým neméně významným faktorem je *kvalita vývoje*, resp. to, zda je vývoj software kvalitní či ne, což lze měřit např. pomocí poměru nově vyskytnutých chyb k vyřešeným. Cílem je zajistit, aby těchto chyb vznikalo méně, než je možné vyřešit.

- **Strategická jednotka HPS2:** mezi klíčové faktory strategické jednotky HPS2 se řadí *výkonnost help-desku*. Jedná se o webovou aplikaci, kde zákazník uvede odkud je a co má za problém a příslušní zaměstnanci společnosti s ním komunikují přes webové rozhraní. V rámci help-desku se řeší spíše dlouhodobější aktivity na rozdíl od hot-line. Sleduje a měří se dodržování smluv, např. zda byl problém vyřešen dle smluvních podmínek do 24h. Ve své podstatě se jedná o nástroj k péči o zákazníka, takže jak výkonnost hot-line, tak help-desk mají přímou vazbu na spokojenost zákazníka. Dále se sleduje *efektivita implementace* spočívající v dodržení stanoveného termínu pro instalaci, jelikož za každé zdržení se v současné době platí vysoké částky. Dalším sledovaným faktorem v rámci interních procesů HPS2 je *kvalita vývoje*.

6.4.4 CSF v rámci perspektivy učení se a růstu

Zásadním a pravděpodobně jedním z nejdůležitějších faktorů v perspektivě učení se a růstu, jež je zároveň uveden ve SWOT analýze jako slabá stránka, jsou interní procesy. Odpověď na tuto problematiku spočívá v *implementaci procesního řízení*, tedy takových systémů, metod, postupů a dalších nástrojů potřebných k trvalému zajištění maximální výkonnosti a kontinuálního zlepšování jak podnikových, tak i mezipodnikových procesů,

které vychází z jasně definované strategie podniku a jejichž cílem je naplnění strategických cílů.¹⁰⁹ Společnost se v roce 2012 rozhodla pro implementaci procesního řízení, která tvoří důležitou část při tvorbě a zavedení metody Balanced Scorecard, konkrétně v perspektivě interních procesů. Na obrázku č. 9 níže je naznačen cyklus od zavedení procesu, ať už v podobě nalezení zcela nového procesu nebo spočívající jen v jeho změně, přes změření, řízení a neustálé zlepšování, které by ve výsledku mělo přispět k tvorbě přidané hodnoty, jež zákazník ocení.

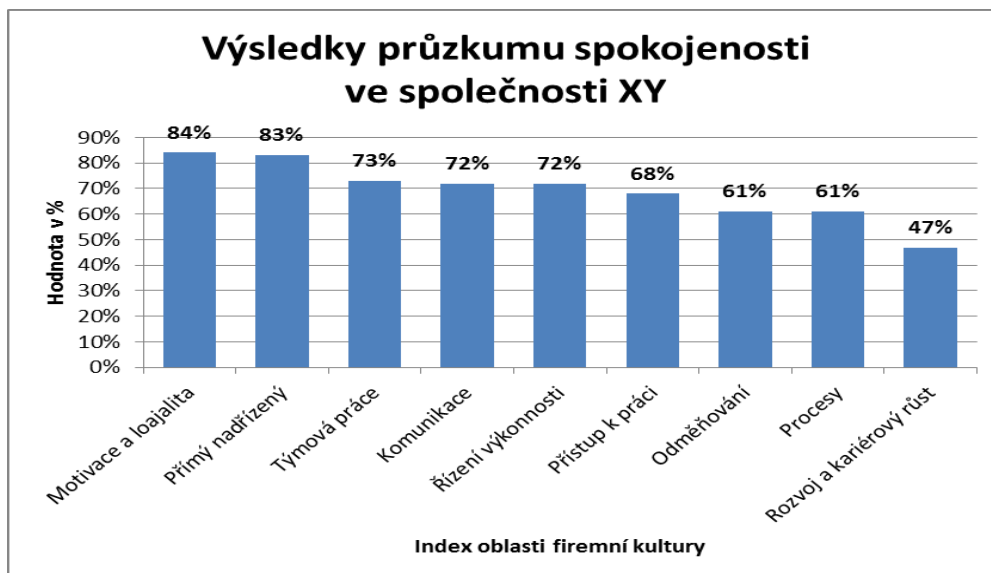


Obrázek 9: Schéma procesů v rámci tvorby hodnoty

Zdroj: upraveno dle interních materiálů společnosti

Klíčovou roli hraje *vzdělávání zaměstnanců*, které je zajištěno prostřednictvím kontinuálního systému firemního vzdělávání a vzniklo na základě průzkumu spokojenosti z druhé poloviny roku 2012.

¹⁰⁹ ŠMÍD, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.



Obrázek 10: Grafické znázornění výsledků průzkumu spokojenosti

Zdroj: upraveno dle interních materiálů společnosti

Jak naznačuje graf výše, za kritické oblasti firemní kultury lze považovat přístup k práci, odměny a procesy, ale především rozvoj a kariérový růst. Na základě tohoto impulsu byl navrhnout systém vzdělávání, který je založen na dobrovolných kurzech, jejichž absolvováním získá účastník výhody v podobě osobnostního či kariérového růstu, získání nových znalostí a nástrojů k usnadnění práce vedoucí ke zvýšení efektivity. Tým lektorů je složen z internistů a externistů, čemuž odpovídají externí kurzy v podobě desatera měkkých dovedností a interní školení zahrnující základy managementu, IT školení, školení o produktech apod. Po úspěšném absolvování kurzu získá každý účastník certifikát. Významným faktorem jsou tedy *spokojení, motivovaní a loajální zaměstnanci*. Neméně důležitou roli zde hraje *funkční organizační struktura*. Vychází se z teorie, že jeden člověk by měl mít pod sebou nejvíce 10 podřízených. Jedná se o matematické odvození vazeb, které je člověk schopen udržet. Čím více podřízených pod sebou má, tím víc vazeb mají podřízení mezi sebou navzájem. Zásadním problémem společnosti je nedostatečné obsazení střední úrovně řízení. Operativní i strategický management je zachycen na dobré úrovni, nicméně problém spočívá ve středním managementu (vedoucí jednotlivých oddělení, např. oddělení vývoje, administrativy, obchodu, apod.), který neplní své cíle tak, jak jsou stanoveny. Navíc společnost doposud nemá obsazenou pozici vedoucího obchodního oddělení. Operativní řízení se plánuje na každý kvartál, taktické na rok a strategické řízení na dobu delší než 1 rok. Problém pak spočívá v tom, že strategický

management musí velmi často plánovat činnosti na kvartál, tedy na operativní úrovni a to i přesto, že nemají k dispozici potřebné údaje a nerozumí všemu tak dobře, jako vedoucí pracovníci na taktické úrovni, kteří za to zodpovídají. Právě jim je potřeba poskytnout určité teoretické zázemí a napomoci jim k tomu stát se lídry jednotlivých týmů. V neposlední řadě i samotné *zavedení BSC* považuje společnost za jeden z kritických faktorů úspěchu.

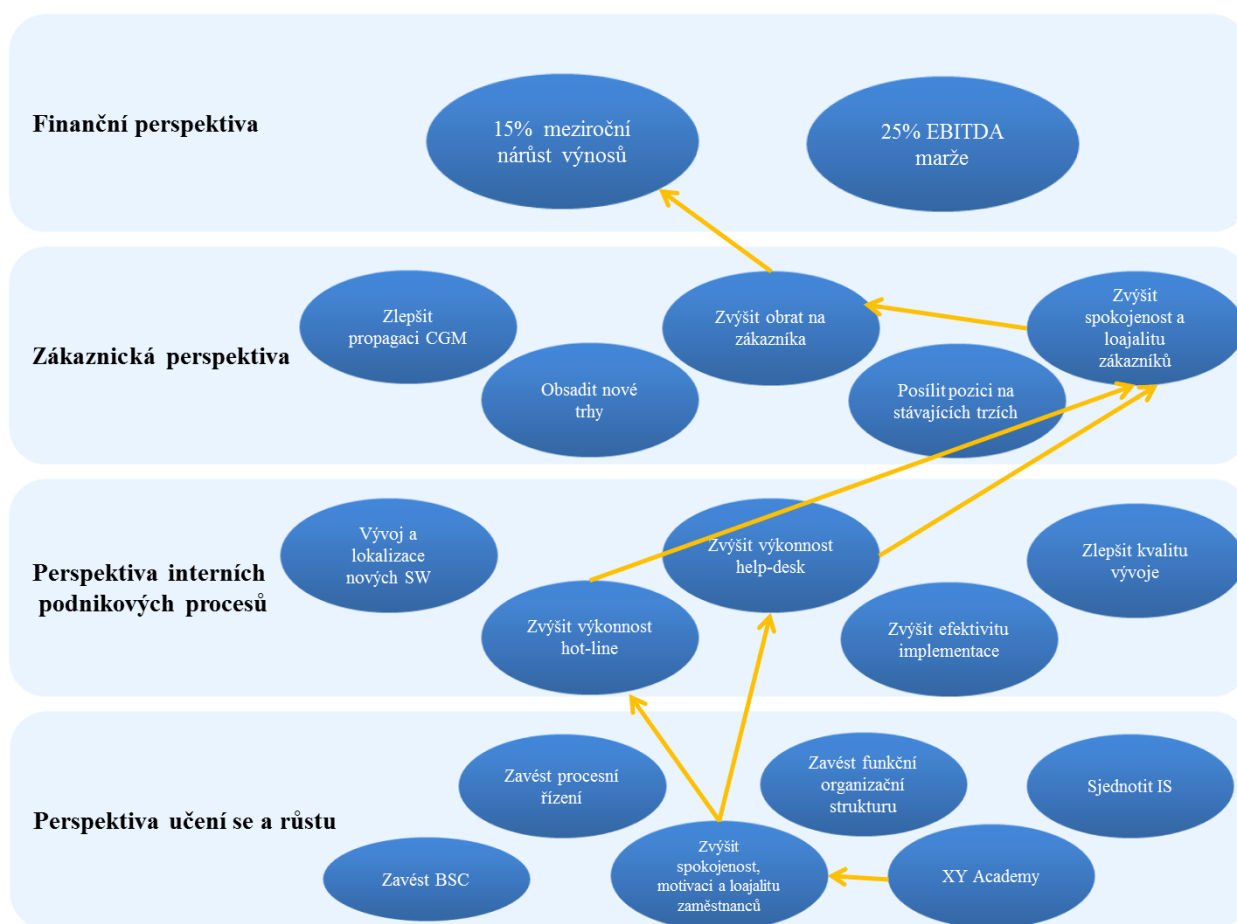
Cílem společnosti je do roku 2013 zavést kompletní implementační model, na jehož tvorbě se budou podílet lídři procesních skupin ať už z oblasti marketingu, péče o zákazníky, řízení inovací, zákaznického servisu či dalších oddělení. Jejich úkolem bude zpracovat tzv. aktivity diagramy pro implementační model.

6.5 Strategická mapa

Strategická mapa, jak bylo uvedeno v teoretické části, zobrazuje vztahy příčin a následků a zohledňuje vzájemné závislosti mezi cíli (Objectives). Cílem tvorby strategické mapy je zobrazení kritických faktorů úspěchu a nikoliv všech vazeb, které mají mnohdy pro BSC nevýznamný charakter a jejich zobrazení vede k nepřehlednosti a příliš komplexnímu zobrazení cílů. Strategická mapa slouží k popisu dynamických vazeb mezi kvantitativními a kvalitativními klíčovými indikátory. Je patrné, že ve strategické mapě lze propojit v podstatě všechno se vším. Skrze určitá propojení jednotlivých strategických cílů vznikají tzv. strategické příběhy, které však nejsou ve výše uvedené strategické mapě znázorněny z důvodu snadnější orientace. Pro ilustraci závislosti mezi jednotlivými cíli lze uvést zavedení procesního řízení, které má přímý vliv jak na zvýšení výkonnosti help-desk a hot-line, tak i na zvýšení efektivnosti implementace či zlepšení kvality vývoje. Za účelem zjednodušení bude ve strategické mapě znázorněn pouze jeden strategický příběh týkající se nástrojů péče o zákazníka, tedy hot-line a help-desk, pro které budou v následující podkapitole stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti.

6.5.1 Strategický příběh nástrojů péče o zákazníka

Společnost zavedla nový bonusový systém sloužící ke zvýšení motivace zaměstnanců za účelem větší dostupnosti hot-line, a to ze 70 % na 90 %. Zvýšení dostupnosti vedlo k vyšší spokojenosti zákazníků, což lze doložit průzkumem. Meziročně došlo k nárůstu obratu dotyčných produktů, nicméně nelze prokázat přímou vazbu mezi zvýšením spokojenosti a vyšší dostupností hot-line. Není možné konkrétně zjistit, jakou část zvýšení lze připsat právě vyšší spokojenosti zákazníků, jelikož měřítka pro tuto oblast nejsou prozatím dostupná. Řešením je využití vhodných analytických nástrojů, jako např. rozpad výnosů na různé složky.



Obrázek 11: Ukázka podnikové strategické mapy a znázornění strategického příběhu

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.2 Konkretizace strategických cílů v rámci strategické mapy

Pro každou perspektivu byly nadefinovány strategické cíle, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout. Níže jsou uvedeny vybrané cíle pro jednotlivé perspektivy, přičemž každý cíl obsahuje různá měřítka, která budou detailněji charakterizována v následující podkapitole.

▪ *finanční perspektiva*

Jak bylo uvedeno výše, strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je 15 % meziroční nárůst výnosů se zachováním 25% EBITDA marže

▪ *zákaznická perspektiva*

Cíle zakotvené v této perspektivě spočívají ve zlepšení propagace firemní značky, obsazení nových trhů, posílení pozice na stávajících trzích (možno metodou cross-sale a up-sale, jedná se o existující zákazníky), zvýšení obrátu na zákazníka a zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

▪ *perspektiva interních procesů*

Cílem je v první řadě *zlepšení výkonnosti hot-line a help-desk*. Rozdělení obou nástrojů je úmyslné z důvodu odkazu na jiné SBU. Tato strategická mapa je sestavena pro celou firmu, tedy za všechny strategické jednotky. Důvodem je příklad podnikatelské jednotky HPS1, která v současné době nedisponuje systémem help-desk, nicméně do budoucna existuje možnost jeho zavedení. Za tímto účelem by se pak dopsaly další potřebné KPI a mapa zůstane i tak nadále přehledná. Další strategické cíle spočívají ve *zvýšení efektivity implementace a zlepšení kvality vývoje* vázané k chybovosti, ale i reakci na požadavek zákazníka. V současné době není společnost schopna nárazově řešit individuální požadavky, je však možné využít metody Time to Market. Ta spočívá v měření schopnosti pružné reakce na poptávku, tedy za jak dlouho po požadavku je společnost schopna dodat např. novou funkcionalitu.

▪ *perspektiva učení se a růstu*

Jedním z klíčových cílů je *zavedení procesního řízení a funkční organizační struktury*, jak bylo uvedeno a vysvětleno výše. Důležitou roli hraje i *sjednocený informační systém*. V rámci této perspektivy lze za strategický cíl považovat i samotné *zavedení BSC; zvýšení spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců*.

6.6 Identifikace a stanovení KPI

Po stanovení strategické mapy a definování vzájemných vazeb mezi cíli lze stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Jedná se o ukazatele¹¹⁰ vycházející z provozních systémů a procesů podporujících rozhodovací procesy uvnitř organizace. Ukazatel výkonnosti představuje finanční či nefinanční metriku sloužící ke kvantifikaci cílů, od kterých jsou odvozeny. V rámci stanovení KPI se pracuje se specifickými pojmy:

- *Objectives* - strategické cíle společnosti,
- *Measurement* - měřítko,
- *Targets* - dílčí cíle,
- *Initiatives* – iniciativa, podnět k činnosti.

V následujícím textu budou stanoveny a konkretizovány vybrané klíčové ukazatele výkonnosti, a to pro každou perspektivu.

KPI v kontextu perspektivy učení se a růstu

Stanovení klíčového ukazatele týkajícího se spokojenosti a loajality zaměstnanců předcházelo průzkum spokojenosti zmíněný v předešlé podkapitole. Zaměstnancům byla položena sada otázek s cílem odhalit vztah k firmě. Vyhodnocení vycházelo z psychologických norem a výsledkem bylo procento spokojených zaměstnanců, které se pohybovalo poměrně vysoko, až nad 80% hranicí. Nicméně byl zaveden bonusový program ke zvýšení motivace zaměstnanců (*initiative*) založený na kvartálních cílech, kterých by měli zaměstnanci dosáhnout.

- *KPI: Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců*

1. Objective (1. strategický cíl): zvýšení motivace zaměstnanců.

¹¹⁰ Progressive Consulting [online]. *KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti* [vid. 2013-09-24]. Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=450>

2. Measurement: procento motivovaných zaměstnanců.
3. Target: dosažení dílčího cíle na úrovni 90 %.
4. Initiative: zavedení samotného bonusového systému.

KPI v kontextu perspektivy interních procesů

Vzhledem k rozdílným obchodním činnostem strategických jednotek HPS1 a HPS2 jsou klíčové ukazatele výkonnosti vytvořeny pro help-desk a hot-line zvlášť.

▪ KPI: Zvýšení výkonnosti help-desk

1. Objective (2. strategický cíl): zvýšení výkonnosti help-desk.
2. Measurement: procento vyřešených požadavků dle SLA (smlouva se zákazníkem, kde je stanoveno, kdo a kdy bude zodpovědný za opravu vad).
3. Target: dosažení dílčího cíle na úrovni 100 %.
4. Initiative: zavést procento požadavků jako kvartální cíl bonusového systému.



Obrázek 12: Vývoj výkonnostního ukazatele help-desk

Zdroj: interní materiály společnosti

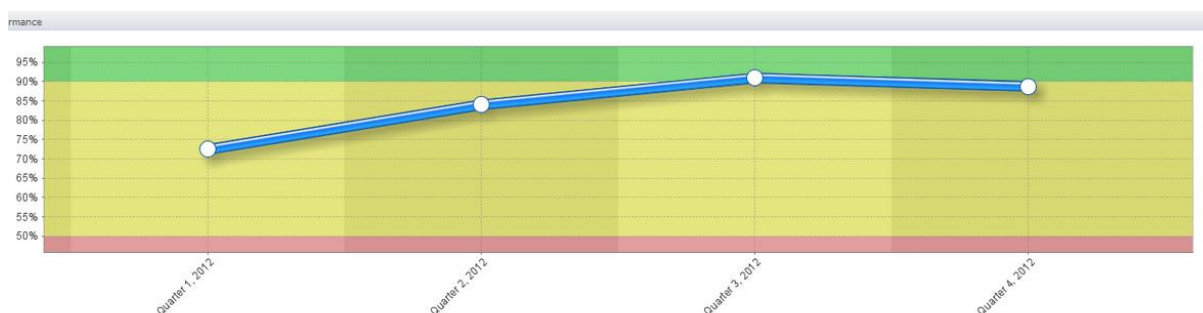
Na obrázku č. 12 je zobrazen vývoj ukazatele zvýšení výkonnosti help-desk po zavedení bonusového systému. Jedná se o výtažek jednoho z mnoha ukazatelů, jež jsou zakotveny v tzv. Dashboardu, který bude zmíněn v následující podkapitole.

▪ KPI: Zvýšení výkonnosti hot-line

1. Objective: zvýšení výkonnosti hot-line.
2. Measurement: dostupnost hot-line a počet hovorů zodpovězených do třiceti vteřin.

3. Target: dosažení dílčího cíle na úrovni 90 %.
4. Initiative: zvýšení dostupnosti hot-line na 95 %.

Obrázek č. 13 reflektuje mírný pokles ukazatele v závěru roku 2012 způsobený dlouhodobějším výpadkem jednoho z pracovníků. Jako reakce na nově vzniklou potencionální hrozbu se do budoucna plánuje přijetí dvou nových zaměstnanců, přičemž předběžné náklady jsou prozatím spočítány na částku 1 milion Kč.



Obrázek 13: Vývoj výkonnostního ukazatele hot-line

Zdroj: interní materiály společnosti

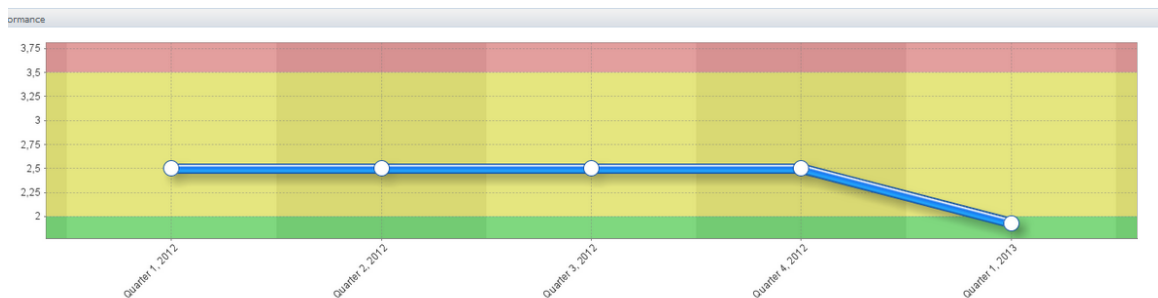
KPI v kontextu zákaznické perspektivy

V rámci této perspektivy jsou za klíčové ukazatele považovány dva faktory, zákaznická spokojenost a loajalita a zvýšení obrátu na zákazníka, které jsou popsány níže.

KPI: zákaznická spokojenost a loajalita

1. Objective (3. strategický cíl): zákaznická spokojenost a loajalita.
2. Measurement: počet ztracených zákazníků.
3. Target: dosažení dílčího cíle na úrovni 0.

Obr. č. 14 na následující stránce odráží spokojenost zákazníků zjištěnou na základě průzkumu. Významný pokles v prvním kvartálu roku 2013 poukazuje na rostoucí loajalitu, jelikož čím nižší číslo, tím lépe byla společnost svými zákazníky ohodnocena.



Obrázek 14: Vývoj výkonnostního ukazatele zákaznické spokojenosti a loajality

Zdroj: interní materiály společnosti

KPI: zvýšení obrátu na zákazníka

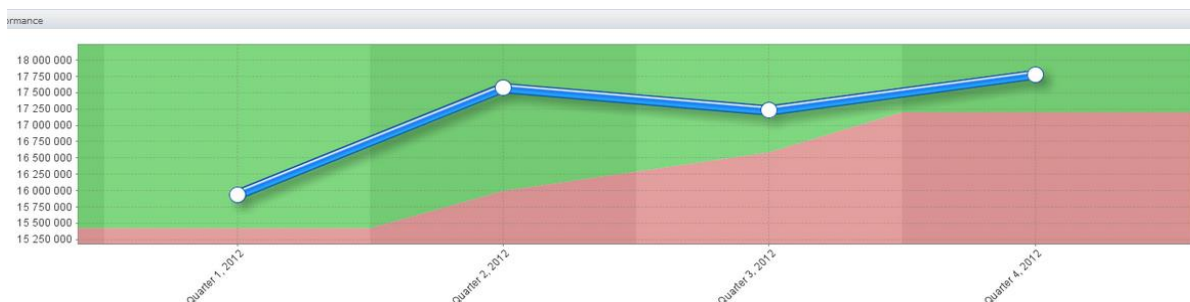
1. Objective (4. strategický cíl): zvýšení obrátu na zákazníka
2. Measurement: obrat na zákazníka, nicméně měřítko zatím není k dispozici
3. Target: meziroční růst obrátu na zákazníka o 5 %. Tento dílčí cíl byl sledován na konkrétním zákazníkovi nemocnice a byl zaznamenán nárůst o 6 %.

Iniciativy v zákaznické perspektivě nejsou doposud uvedeny, nicméně jejich stanovení je plánované na příští rok. Společnost v současnosti předpokládá automatický růst obrátů a počtu zákazníků na základě nabídky nových produktů a poskytování kvalitnějších služeb.

KPI v kontextu finanční perspektivy

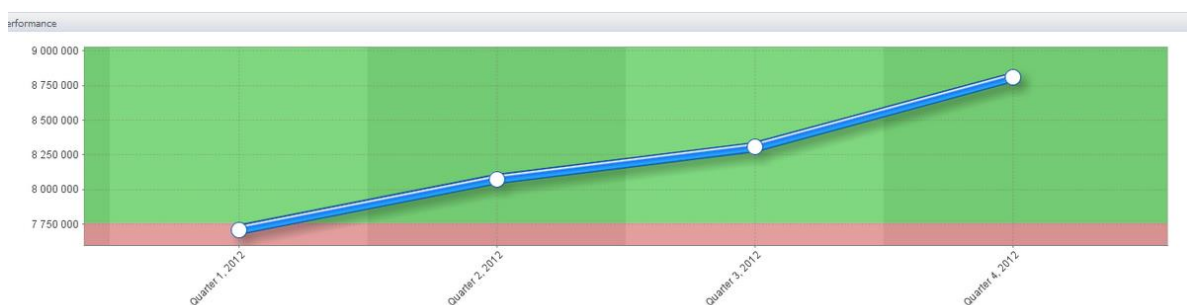
Klíčovým ukazatelem finanční perspektivy je bezesporu zvýšení výnosů. Lze sledovat i faktory jako opatření vedoucí ke snížení nákladů či zvýšení shareholder value a další. Zvýšení výnosů sebou přináší pozitivní vliv na splnění finančního cíle, tedy kontinuálního růstu v podobě zvyšování zisku a obrátu.

V rámci finanční perspektivy byly sledovány dva ukazatele, a to finanční výsledek pro help-desk a hot-line znázorněný pomocí grafů níže. První graf (obr. č. 15) ukazatele výnosů hot-line reflektuje mírný pokles výnosů v období mezi druhým a třetím kvartálem roku 2012. Důvodem byl výpadek v dostupnosti služby, čímž vzrostla nespokojenost zákazníků a to se odrazilo ve snížení výnosů. Jak je vidět na druhém grafu (obr. č. 16), v případě help-desk nedošlo k žádnému výpadku či jinému provoznímu problému, tudíž se výnosy v průběhu celého roku 2012 kontinuálně zvyšovaly.



Obrázek 15: Vývoj výkonnostního ukazatele výnosů pro hot-line

Zdroj: interní materiály společnosti



Obrázek 16: Vývoj výkonnostního ukazatele výnosů pro help-desk

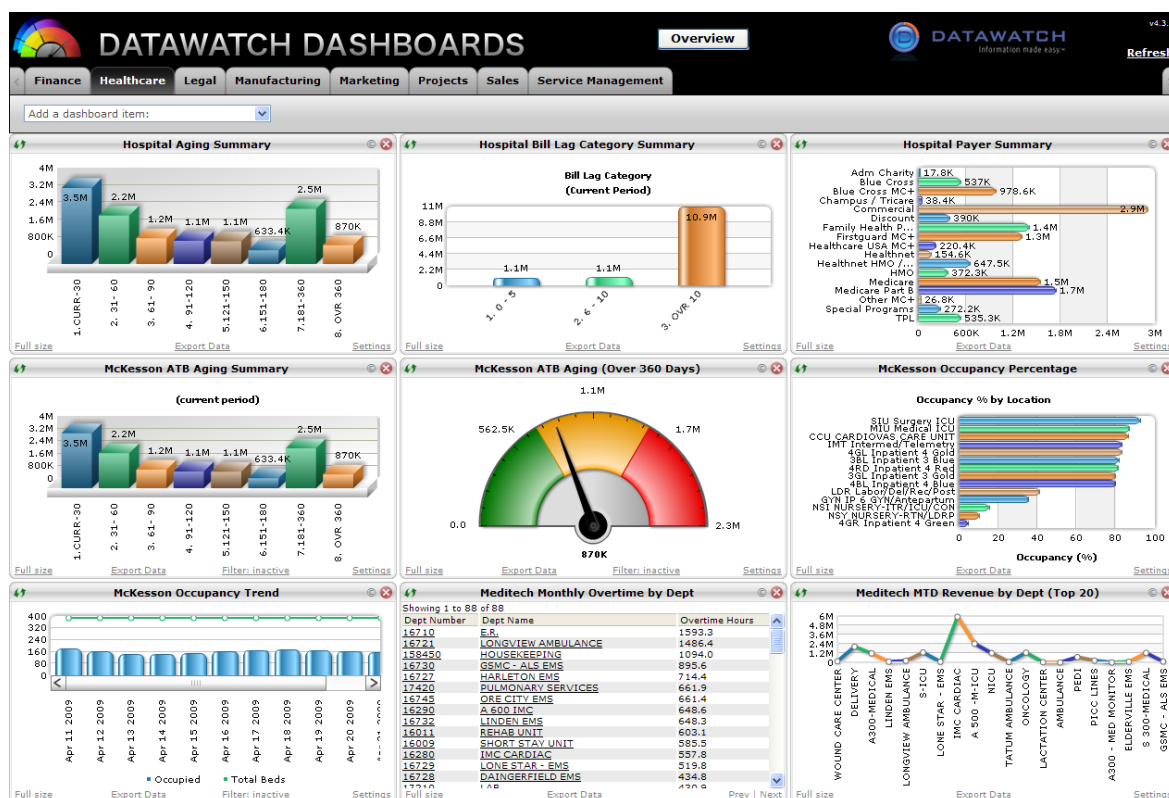
Zdroj: interní materiály společnosti

6.7 Dashboard

Pojem dashboard lze charakterizovat jako nástroj zobrazující klíčové ukazatele výkonnosti pomocí vizualizace konkrétních dat a to pomocí grafů, tabulek či budíků. Jak bylo řečeno dříve, klíčové indikátory výkonnosti (KPI) lze nazvat strategickými ukazateli, které jsou dále rozloženy na rutinní opatření v podobě operativních ukazatelů, které mohou být přímo ovlivňovány zaměstnanci společnosti. Strategické indikátory by měly být zobrazeny v Balanced Scorecard, zatímco operativní ukazatele měřící a monitorující procesy a výstupy, by se měly nalézat v Dashboards.¹¹¹ Na indikátory podnikové výkonnosti lze nahlížet z různých pohledů. Z desítek nadefinovaných KPI se vyberou ty, které jsou

¹¹¹ COKINS, G. The balanced scorecard, strategy maps and dashboards: Why are they different? [online]. *CGMA Magazine*, 2013 [vid. 2013-09-26]. Dostupné z: <http://www.cgma.org/magazine/features/pages/20138186.aspx>

vhodné pro jednotlivá oddělení, např. pro obchodní oddělení. V dashboard společnosti se tedy nachází přibližně deset nejdůležitějších klíčových indikátorů výkonnosti, jejichž vývoj se sleduje v krátkém období.



Obrázek 17: Ukázka dashboard s klíčovými ukazateli výkonnosti

Zdroj: COKINS, G. The balanced scorecard, strategy maps and dashboards: Why are they different? CGMA Magazine. Dostupné z:

<http://www.cgma.org/magazine/features/pages/20138186.aspx>

Výše popsané jednotlivé fáze tvoří rámec pro implementaci metody Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti.

7 Finanční analýza podniku

Zda zavedení BSC mělo pozitivní vliv na dosažení cílů ukotvených v podnikové strategii a zároveň ověření výzkumného předpokladu, který říká, že BSC lze považovat za jednu z nejkomplexnějších a nejpropracovanějších metod strategického řízení, bude prokázáno porovnáním výsledků finančních metod využívaných při hodnocení podniků, tedy provedením finanční analýzy. V rámci analýzy budou využity vybrané absolutní a poměrové ukazatele jako ROA, ROE, ROS, ukazatele zadluženosti, likvidity apod. Podnik bude také zhodnocen modernější metodou EVA a veškeré výsledky budou porovnány s odvětvím.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

V následujících podkapitolách bude provedena analýza absolutních ukazatelů, tedy vertikální a horizontální analýza rozvahy (viz přílohy A, B), výkazu zisku a ztráty (viz příloha E) a jednotlivých složek nákladů, výnosů a zisku.

7.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Majetková struktura společnosti vykazuje v roce 2012 oproti roku 2011 nárůst jak stálých, tak i oběžných aktiv, přičemž jejich poměr se významně nezměnil. Převážnou část dlouhodobých aktiv tvoří hmotný a finanční majetek, důležitou roli zde hrají oběžná aktiva, která tvoří více jak 87% podíl na celkovém majetku společnosti. Vzhledem k zaměření společnosti na vývoj a poskytování software, tedy podnikání v terciárním sektoru, tvoří nejmenší podíl zásoby, které se kontinuálně ve všech analyzovaných letech snižují na minimální úroveň, přičemž v roce 2011 byl pokles zásob 98%. Nízká hodnota dlouhodobých pohledávek, resp. významný pokles oproti předcházejícímu roku, vyjadřuje spolehlivost odběratelů při splácení svých závazků a tím tedy nízkou hodnotu prostředků společnosti vázaných v těchto dlouhodobých pohledávkách. Ovšem významnou položkou jsou krátkodobé pohledávky, ve kterých je vázána poměrně značná část peněžních

prostředků, kterou se sice v roce 2012 povedlo mírně snížit, nicméně stále tvoří takovou hodnotu, kterou by bylo vhodné dlouhodoběji sledovat.

Finanční struktura se odvíjí od způsobu financování společnosti, která se spoléhá především na své vlastní zdroje, jejichž podíl na celkových pasivech tvoří necelých 55 %. Společnost nemá žádné půjčky, dlouhodobé bankovní úvěry ani jiné finanční výpomoci a její závazky jsou minimální. Účelem podnikání je poskytování služeb, které si zákazníci předplácí většinou na rok dopředu a nemusí se zabývat měsíčními platbami. Zbylou část netvoří pouze cizí zdroje, jak se může na první pohled zdát, významnou položkou je časové rozlišení, resp. výnosy příštích období. Jedná se o peníze přijaté od zákazníků jako předplatné softwarové podpory, tedy hot-line, upgrade softwaru apod. Pozitivní vývoj společnosti doprovázený růstem aktiv je adekvátně podpořen zvyšováním vlastního kapitálu. Kapitálová struktura firem se odvíjí z velké části od zaměření ekonomické činnosti odvětví, ve kterém působí. Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem bývá vyrovnaný převážně u firem podnikajících v oblasti průmyslu, naopak u společností poskytujících služby převažují cizí zdroje nad těmi vlastními, což jak vyplývá z provedené analýzy, neplatí pro společnost charakterizovanou v této práci.

7.1.2 Analýza nákladů, výnosů a hospodářského výsledku

Důležitým aspektem je odůvodnění růstu provozního výsledku hospodaření společnosti, který se ve sledovaném roce 2012 zvýšil o celých 37,8 %. Klíčovou roli hraje přidaná hodnota, která stoupla o téměř 10 % oproti roku 2011. Výkony v čase rostou, až na výjimku roku 2011, kdy došlo k jejich mírnému poklesu, a výkonová spotřeba je charakterizována klesajícím trendem. Obě tyto události pak vedou ke zvyšování přidané hodnoty, která v roce 2012 zaznamenala poměrně signifikantní nárůst. Důvodem není ani tak pokles nákladů způsobený vlivem jejich dobrého řízení, ale především růst tržeb, resp. výkonů. Cílem společnosti pro rok 2012 byl plánovaný meziroční růst o 15 %, kterému se podařilo z části přiblížit právě díky zvýšení přidané hodnoty. Hospodářský výsledek před zdaněním také vzrostl, a to o 13,48 % na 58,5 milionu Kč, což lze v době stagnace ekonomiky považovat za poměrně uspokojivé. Z hlediska nákladů patří mezi

nejvýznamnější položky osobní náklady, přičemž největší část připadá na mzdové náklady. Významná je i položka výkonové spotřeby, která je tvořena převážně službami. Vzhledem k rostoucímu trendu rozvoje podniku dochází ke kontinuálnímu růstu odpisů, který však není zcela zásadní. Jak bylo zmíněno výše, za významný lze považovat nárůst provozního zisku, který se během roku 2012 zvýšil o necelých 38 %, což by se dalo z části přisoudit zavedení metody Balanced Scorecard, nicméně to bude možné přesněji určit až s delším časovým úsekem.

7.1.3 Analýza zisku

Při analýze zisku a jeho rozkladu na modifikované hodnoty jako EBIT, či EBITDA hrají podstatnou roli nákladové úroky. Nicméně společnost si nákladové úroky neúčtuje, nedisponuje žádnými dlouhodobými půjčkami či úvěry. Společnost se v roce 2011 musela vyrovnat s úbytkem investičních prostředků ve zdravotnictví, poměrně výrazně klesly provozní výnosy z prodeje komplexních řešení pro nemocnice, došlo k reorganizaci divize NIS, nicméně tento propad byl částečně nahrazen růstem prodeje SW pro lékaře a ordinace, čímž se celkový pokles zisku vykompenzoval. Rostoucí EAT v roce 2011 i přes pokles ostatních složek zisku lze připsat zvýšení hmotného majetku, v jehož důsledku vzrostly odpisy snižující základ daně a navíc výrazně klesly účetní rezervy.

Tabulka 4: Vývoj jednotlivých složek zisku

Struktura zisku	2010 (tis. Kč)	2011 (tis. Kč)	2012 (tis. Kč)	Koefficient (%)	
				2012/2011	2011/2010
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	42 436,00	43 982,00	47 302,00	7,55	3,64
Daň z příjmu za mimořádnou činnost	-	-	-	-	-
Daň z příjmu za běžnou činnost	10 558,00	7 532,00	11 154,00	48,08	-28,66
Zisk před zdaněním (EBT)	52 994,00	51 514,00	58 456,00	13,48	2,79
Nákladové úroky	-	-	-	-	-
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	52 994,00	51 514,00	58 456,00	13,48	-2,79
Odpisy	2 637,00	3 351,00	3 882,00	15,84	27,07
Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)	55 631,00	54 865,00	62 338,00	13,62	-1,38

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Analýza Cash Flow

Tabulka č. 5 uvádí tok peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů ve zkrácené podobě, a to cash flow z provozní, finanční a investiční činnosti, přičemž nejvýznamnějším zdrojem peněžních prostředků je bezesporu provozní činnost, která podniku zajišťuje prostředky na investice a vypovídá o rentabilitě. Záporné hodnoty CF z investiční činnosti v analyzovaném období vypovídají o investiční aktivitě společnosti, především nákupu a prodeji stálých aktiv, která však v roce 2012 poklesla. Společnost vykazuje po celé analyzované období záporné finanční cash flow, což svědčí o změnách vlastního kapitálu (v tomto případě snižování VK) a bankovních úvěrů (minimální využívání tohoto typu financování).

Tabulka 5: Analýza Cash Flow (tis. Kč)

Položka	2010	2011	2012
Počáteční stav peněžních prostředků	84 843,00	40 453,00	23 434,00
CF z provozní činnosti	-2 845,00	54 761,00	57 501,00
CF z investiční činnosti	-7 270,00	-29 343,00	6 400,00
CF z finanční činnosti	-34 275,00	-42 437,00	-43 982,00
Čisté zvýšení/snížení PP	-44 390,00	-17 019,00	19 919,00
Konečný stav peněžních prostředků	40 453,00	23 434,00	43 353,00

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů

V následujících krocích bude proveden a krátce charakterizován výpočet ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity a výsledky budou porovnány s odvětvovým průměrem informačních a komunikačních technologií CZ-NACE 58-63 (viz příloha C).

▪ Rentabilita

Ukazatelé rentability vyjadřují výnosnost vložených prostředků, resp. měří efektivitu podniku. Z tabulky č. 6 je patrné, že ve sledovaném období rentabilita aktiv (viz $ROA = EBIT/aktiva$) neustále rostla a to díky zvyšující se rentabilitě tržeb, „negativně“ však působil téměř 9 % pokles obrátu celkových aktiv (viz analýza aktivity). Pokles obrátkovosti lze přičíst investičním aktivitám společnosti, čímž se zvyšuje celkový objem aktiv a při téměř nezměněné výši tržeb dochází k jejímu snížení. Nicméně ROA společnosti se v roce 2012 pohybovala poměrně vysoko nad odvětvovým průměrem, který po roce 2010 klesl ze 13 na necelých 12 %. To vypovídá o poměrně vysoké efektivitě využití investovaného kapitálu. Na straně druhé došlo v roce 2011 k výraznému poklesu rentability vlastního kapitálu (viz $ROE = \text{čistý zisk}/\text{vlastní kapitál}$) oproti roku 2010, což bylo způsobeno poklesem vlastního kapitálu dceřiné firmy. Rozdíl vychází z přecenění podílu ve vlastních dceřiných firmách, kde je uplatněna metoda ekvivalence, tedy pokud dceřiné společnosti klesá vlastní kapitál, pak analyzované společnosti klesá ocenění vlastnického podílu. Vznikl záporný oceňovací rozdíl, který se projevil ve snížení hodnoty kapitálových fondů a následně v rentabilitě vlastního kapitálu. I přesto se současné hodnoty ukazatele ROE pohybují mezi 27 a 28 %, což je stále nad 15% hranicí produkované odvětvím jako celku. Rentabilita tržeb (viz $ROS = EBIT/\text{tržby}$) vykazuje neustálý nárůst, z čehož vyplývá, že společnost je schopna ze svých tržeb dobře pokrývat své náklady a zvyšovat tak provozní ziskovou marži na rozdíl od klesajícího trendu v odvětví.

Tabulka 6: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2010 - 2012

Ukazatele rentability	2010	2011	2012
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	31,61 %	33,06 %	34,01 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	46,41 %	28,23 %	27,52 %
Rentabilita tržeb (ROS)	26,74 %	26,80 %	30,25 %

Zdroj: vlastní zpracování

▪ Zadluženost

Celková zadluženost společnosti (viz celková zadluženost = cizí zdroje/aktiva) se pohybuje na velmi nízké hranici mezi 16 a 17 % vzhledem k minimálnímu využívání cizích dlouhodobých zdrojů. Hodnota zadluženosti se od roku 2010 neustále snižuje a v

porovnání s odvětvovým koeficientem (v průměru kolem 36 %) se pohybuje výrazně pod hranicí. Naopak míra zadluženosti (viz míra zadluženosti = cizí zdroje/vlastní kapitál) v čase mírně roste, její pohyb kolem 34 % se i přesto nachází pod hodnotou odvětví jako celku a naznačuje preferenci využívání vlastních zdrojů financování. Důvodem je pokles jak cizího, tak i vlastního kapitálu v roce 2011, ovšem hodnota VK klesla více, proto došlo k růstu míry zadluženosti. Rok 2012 byl ve znamení nárůstu obou složek zdrojů, nicméně cizí kapitál vzrostl o něco více než vlastní, tedy opět se míra zadluženosti zvýšila. Pozornost by měla být věnována také struktuře zdrojů z hlediska splatnosti, která může výrazně ovlivnit výsledek ukazatele. Krátkodobé závazky společnosti se na sumě celkových cizích zdrojů podílí téměř 85 %, přičemž zbytek je tvořen rezervami. Úrokové krytí nelze vyčíslit, a to z důvodu neexistence dlouhodobých úročených cizích zdrojů, resp. nákladových úroků. Dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobými zdroji (viz krytí DM dlouhodobými zdroji = dlouhodobé zdroje/stálá aktiva), ovšem společnost je schopna tento majetek pokrýt i vlastním kapitálem (viz krytí DM vlastním kapitálem = vlastní kapitál/stálá aktiva). To naznačují hodnoty v tabulce č. 7 pohybující se nad doporučovanou hodnotou 1, čímž podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Na straně druhé vysoký poměr poukazuje na financování velké části krátkodobých aktiv drahými dlouhodobými zdroji, což vypovídá o překapitalizování společnosti. Výrazný je vysoký podíl čistého pracovníku kapitálu na oběžných aktivech (viz výpočet níže v oddílu Likvidita), což vypovídá o konzervativním způsobu financování společnosti, který lze jednoznačně považovat za bezpečný, nicméně na straně druhé za dražší způsob. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou přehledně shrnuty v tabulce č. 7 níže.

Tabulka 7: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010-2012

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012
Celková zadluženost	17,43 %	17,04 %	16,60 %
Míra zadluženosti	31,96 %	34,30 %	34,46 %
Krytí celkových aktiv z vlastního kapitálu	54,55 %	49,67 %	48,18 %
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	2,9144	4,3414	4,1877
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	3,1584	4,6853	4,3914
Úrokové krytí	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

▪ Likvidita

Při analýze likvidity je důležité věnovat pozornost struktuře zásob a jejich ocenění v případě neprodejnosti či pohledávkám po splatnosti a nedobytným pohledávkám, které mohou mít na likviditu podniku negativní vliv. Vzhledem k zaměření analyzované společnosti mají zásoby zanedbatelný význam a neprokázala se ani významná výše nedobytných pohledávek či pohledávek po splatnosti, o které by bylo potřeba upravit výši aktiv. Běžná likvidita (viz likvidita III. stupně = oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje) i pohotová likvidita podniku (viz likvidita II. stupně = krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek/krátkodobé cizí zdroje) pohybující se v intervalu 5,8 až 6,5 (doporučená hodnota běžné likvidity 1,5 až 2,5 a pohotovosti likvidity 1 až 1,5) poukazuje na mnohonásobné pokrytí krátkodobých cizích zdrojů oběžnými aktivy. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech (viz podíl ČPK na oběžných aktivech = oběžná aktiva - krátkodobé cizí zdroje/oběžná aktiva) v rámci podniku se během analyzovaných let pohybuje nad hodnotou 0,8, přičemž jako ideální hodnota se uvádí 0,3 až 0,5. V úvahu by přicházela možnost efektivního využití přebytečných finančních zdrojů např. v podobě investice do cenných papírů, vzdělávání zaměstnanců či uložení na termínované vklady. „Zbytečné“ vysoké hodnoty se projevily i u okamžité likvidity (viz likvidita I. stupně = pohotovostní platební prostředky/krátkodobé cizí zdroje), kde ideální hranice je tvořena hodnotami od 0,6 do 1,1. Odvětví jako celek vykazuje zdaleka příznivější hodnoty a ve všech stupních likvidity se pohybuje v ideálním rozmezí, spíše na horní hranici. Analyzovaný podnik, jak poukazuje tabulka č. 8, lze bez nadsázky považovat za vysoce likvidní, nicméně vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních zdrojů. Velké množství zdrojů vázaných v pohledávkách a krátkodobém finančním majetku má za následek vysokou likviditu a ČPK, který může rentabilitu podniku snižovat.

Tabulka 8: Výpočet ukazatelů likvidity v letech 2010–2012

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012
Likvidita III. stupně (běžná)	6,1769	6,5239	6,1075
Likvidita II. stupně (pohotová)	5,8329	6,4652	6,0902
Likvidita I. stupně (okamžitá)	1,8759	1,1477	1,7688
Podíl ČPK na oběžných aktivech	0,8332	0,8007	0,8363

Zdroj: vlastní zpracování

▪ Aktivita

Obrat celkových aktiv podniku (viz obrat aktiv = tržby/aktiva) udávající, kolik prostředků je firma schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici, se pohybuje mírně nad doporučenou hodnotou ukazatele, jež činí 1 a v porovnání s odvětvím dosahuje lepších výsledků. Dobu obratu zásob vzhledem k zaměření činnosti podniku a minimálních, téměř nulových zásob, nebyla počítána. Důležitým ukazatelem je bezesporu doba obratu pohledávek z obchodního styku (viz doba obratu pohledávek z obchodního styku = $\text{krátkodobé pohledávky} \cdot 360 / \text{tržby}$) vyjadřující rychlost, resp. dobu, do které společnost průměrně zinkasuje své pohledávky vůči odběratelům. Doba obratu pohledávek se pohybuje v rámci analyzovaných let mezi 92 až 108 dny, což se jeví jako poměrně problematické z hlediska výše potřebných zdrojů k financování pohledávek. Výpočet je částečně zkreslen, jelikož vybraní odběratelé (přibližně 10 %) využívají možnosti splátkového kalendáře, který je většinou nastaven na dobu 12 měsíců, většina zákazníků však platí do třiceti dní či ještě dříve. Doba splatnosti krátkodobých závazků (viz doba splatnosti krátkodobých závazků = $(\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) \cdot 360$) se pohybuje mezi 38 a 46 dny a ideálně by měla být vyšší než doba splatnosti pohledávek, což se nepotvrdilo.

Tabulka 9: Výpočet ukazatelů aktivity v letech 2010–2012

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,1824	1,2336	1,1244
Doba obratu pohledávek z obchodního styku (dny)	96,3735	92,3242	108,5149
Doba obratu závazků (dny)	39,1666	38,2391	45,6585

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Analýza na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA)¹¹²

S ohledem na „zastaralost“ klasických finančních ukazatelů podnikové výkonnosti a jejich nižší vypovídací schopnosti byla pro analýzu využita metoda založená na principu ekonomického zisku. Ke zhodnocení ekonomické výkonnosti byla využita metodika aplikovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (model INFA), která umožňuje porovnání dosažených výsledků s odvětvím a zároveň představuje menší náročnost na získání interních informací, které jsou externím uživatelům hůře dostupné.

Při výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty (5) se vycházelo z metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu.

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (5)$$

Výši vlastního kapitálu (VK) i rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) lze zjistit (vypočítat) z rozvahy, klíčové je stanovení alternativního nákladu na kapitál (r_e), pro jehož výpočet je nejprve nutné stanovit hodnotu složky WACC (průměrné vážené náklady kapitálu) tak, jak uvádí vzorec (6).

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{finstab} \quad (6)$$

kde:

- r_f bezriziková sazba,
- r_{LA} riziková přírážka za velikost podniku,
- r_{pod} riziková přírážka za podnikatelské riziko,
- $r_{finstab}$ riziková přírážka za finanční stabilitu podniku.

¹¹² Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. *Finanční analýzy podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví* [vid. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/48519/55242/603006/priloha002.pdf>

Na základě vypočtených průměrných vážených nákladů na kapitál a dalších ukazatelů lze vypočítat alternativní náklady na kapitál (7), tedy výnosnost kapitálu, kterého by bylo dosaženo v případě investice do jiné, stejně rizikové alternativní investiční příležitosti.

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}} \quad (7)$$

kde:

WACC průměrné vážené náklady kapitálu,

UZ úplatné zdroje (VK+BU+O), tedy kapitál, za který je nutné platit,

VK vlastní kapitál,

BU bankovní úvěry,

O dluhopisy,

A aktiva celkem,

CZ výsledek hospodaření po zdanění,

Z zisk,

UM úroková míra.

Výpočet WACC a r_e pro analyzovaný podnik (viz příloha D) včetně hodnot EVA v rámci odvětví informačních a komunikačních technologií (viz příloha C) lze dále využít k porovnání. Z tabulky č. 10 na následující stránce je patrné, že společnost po celé sledované období vytvářela kladnou hodnotu pro vlastníky, tedy dosahuje kladného ekonomického zisku. Ve vývoji hodnot EVA není patrný zřetelný vývojový trend. Ekonomická přidaná hodnota v roce 2011 zaznamenala výraznější pokles, který byl způsoben snížením hodnoty vlastního kapitálu, jelikož veličina r_e se pohybovala přibližně ve stejném rozpětí.

Tabulka 10: Výpočet hodnoty EVA

Výpočet EVA	2010	2011	2012
ROE	46,41 %	28,23 %	27,52 %
r_e	10,81 %	10,81 %	9,44%
VK (tis. Kč)	91 438,00	77 402,00	82 816,00
EVA (v tis. Kč)	32 551,55	13 480,44	14 973,70
Spread (ROE-r_e)	35,60 %	17,42 %	18,08 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatele EVA lze konfrontovat s výsledky dosaženými v odvětví, nicméně není možné porovnávat hodnoty samotné. Ty se odvíjí od velikosti vlastního kapitálu společnosti, významnou roli hraje tedy i velikost podniku. K provedení srovnání dosažených výsledků s odvětvím je nutné zjistit hodnotu Spread (relativní EVA), tedy rozdíl rentability vlastního kapitálu a alternativních nákladů na kapitál. Analyzovaná společnost a odvětví ICT vykazují po celé období kladné hodnoty EVA, jejichž vývoj je v jednotlivých letech obdobný. Rok 2011 byl charakteristický poklesem hodnoty EVA, který se v následujícím roce mírně zvýšil, avšak neustále vykazoval kladné hodnoty. Ze sektoru služeb si právě odvětví informačních a komunikačních technologií dlouhodobě udržuje nejlepší pozici. Hodnota Spread analyzované společnosti se pohybuje výrazně nad odvětvovým průměrem, který se nachází v rozmezí 5 až 7 % (viz příloha C). Při závěrečném hodnocení ukazatele dle metodiky MPO lze podnik zařadit do I. kategorie, tedy podniků tvořících hodnotu, jelikož velikost ROE převyšuje výši alternativních nákladů na kapitál.

7.5 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Implementace konceptu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti proběhla v roce 2011, analýza je tedy provedena za období 2010-2012 tak, aby bylo možné identifikovat pozitivní či negativní účinek zavedení metody. Společnost vykazuje ve všech dílčích analýzách výrazně lepší výsledky než odvětví jako celek. Z pohledu investora se jedná o podnik, který lze charakterizovat jako finančně stabilní s velmi nízkou

zadlužeností, vysokou likviditou, dostatkem vlastního kapitálu využívající „bezpečný“ způsob investování. Na straně druhé by bylo dobré věnovat pozornost struktuře zdrojů, tedy poměru cizího a vlastního kapitálu tak, aby společnost dosahovala vyšší efektivity. Výsledky analýzy pomocí ekonomické přidané hodnoty potvrzují výše řečené. Pro věrnější obraz a lepší vypovídací schopnost by bylo vhodné konvertovat účetní model EVA na model ekonomický a to ve formě úprav rozvahy a výkazu zisku a ztráty o takové položky, které nesouvisí s hlavní činností podniku tak, jak bylo popsáno ve druhé kapitole. Nicméně cílem diplomové práce není provést komplexní analýzu výkonnosti podniku, proto byl využit pouze koncept MPO.

Vývoj společnosti během roku 2013 lze charakterizovat rostoucími výnosy ve výši 195 mil. Kč či nadále se zvyšující hodnotou EBITDA. Neproběhly žádné významné investice a zavádění metody BSC neustále postupuje ruku v ruce se zaváděním procesního řízení, které se aktivně začalo používat od 1. ledna 2013 a na jehož základě získala společnost další klíčové metriky do BSC. Predikce roku 2014 spočívá v konečné fázi implementace BSC, tedy využití systému v plném rozsahu vč. kaskádování na nižší, operativní úroveň řízení. Na základě získaných údajů lze již nyní potvrdit pozitivní účinky zavedení metody BSC. I přes vynaložené náklady spojené se zaváděním nového systému v roce 2011 došlo v roce následujícím k nárůstu zisku a zvyšování ostatních ukazatelů. Navíc průběžné výsledky roku 2013 potvrzují růstový trend výnosů či hodnoty EBITDA.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a popsat jednotlivé kroky implementace metody Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti XY a na základě finanční analýzy potvrdit či vyvrátit výzkumný předpoklad stanovený v úvodu práce, tedy že koncept BSC je vhodný jako nástroj měření výkonnosti podniku a realizace strategie.

V teoretické rovině je práce přínosná především v tom, že identifikuje klíčové prvky strategického řízení v podobě stanovení poslání, vize a definování strategických cílů. Dále poskytuje užitečné informace o metodě BSC z hlediska její podstaty, jednotlivých perspektiv a procesu implementace do podnikového řízení. Vzhledem k zaměření zkoumané společnosti působící v oblasti vývoje softwaru pro zdravotnictví byla na praktické úrovni zhodnocena situace elektronického zdravotnictví vč. vytyčení přínosů a bariér. V hlavní části práce byly analyzovány jednotlivé kroky a fáze implementace, stanovení klíčových prvků strategického řízení, analýzy interního a externího prostředí firmy, stanovení měřítek a metrik pro sledování výkonnosti či sestavení strategické mapy. Aby bylo možné potvrdit myšlenku spočívající v přínosu metody BSC jako komplexního systému hodnocení výkonnosti, byla provedena analýza vybraných podnikových ukazatelů před a po implementaci konceptu do podnikového řízení.

Společnost, jak vyplývá z provedené analýzy, lze charakterizovat jako vysoce rentabilní, likvidní a stabilní společnost, která se ve všech ohledech pohybuje nad průměrnými hodnotami odvětví. Po celý časový úsek vykazuje kladný rostoucí zisk, poskytuje ideální podmínky investorům v podobě nízkého rizika platební neschopnosti a zadluženosti. Na základě hodnocení podniku z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky vykazuje kladný ekonomický zisk, proto je možné ho z pohledu ekonomické přidané hodnoty klasifikovat jako dostatečně výkonný. Výsledky analýzy, resp. procesu implementace BSC poukazují na pozitivní vývoj výkonnosti společnosti po zavedení metody. Ovšem výsledné hodnoty mohou být částečně ovlivněny situací v roce 2011, kdy se výkon ekonomiky stále pohyboval na dolní hranici a zároveň docházelo k zavádění BSC. Tento dlouhodobý (resp. strategický) koncept a jeho přínos lze detailněji zhodnotit s odstupem několika let.

Důvodem jsou komponenty nehmotných aktiv, jejichž působení se nedá do jednoho roku od zavedení metody jednoznačně definovat, nicméně po provedení šetření v rámci výkonnosti podniku jsou již nyní vidět pozitivní výsledky.

Jako problematická se jeví nedostatečná analýza ať už finančních či nefinančních ukazatelů. Finanční oddělení společnosti považuje výpočet finančních ukazatelů za nepotřebný, veškeré výpočty provedené v rámci diplomové práce byly poprvé zpracovány samotnou autorkou. I přesto, že společnost vykazuje velmi dobré výsledky, vedení by mělo mít k dispozici údaje o tom, jak si podnik vede nejen sám o sobě, ale především v porovnání s konkurenčními podniky či odvětvím. Bylo by vhodné zohlednit i nefinanční hlediska výkonnosti na základě využití modelu EFQM, nicméně za přínosnější lze považovat koncept ekonomické přidané hodnoty jako vrcholového měřítko finanční perspektivy BSC. Jednotlivé generátory tvorby EVA lze považovat za totožné s hybnými silami v konceptu Balanced Scorecard. Výrazně finančně orientovaný koncept EVA a vyvážený koncept realizace strategie BSC jsou protiklady, jejichž propojením lze dosáhnout synergie. Právě v metodě Balanced Scorecard, která pružně reaguje na změny trhu a okolí, je možné spatřovat nástroj, který je schopen zajistit podniku dlouhodobou konkurenceschopnost na základě realizace zamýšlené strategie, která je v současném podnikatelském prostředí nepostradatelná. Lze tedy potvrdit výzkumný předpoklad, že koncept BSC je možné považovat za komplexní metodu, která přispívá ke zvýšení výkonnosti podniku a zvyšuje pravděpodobnost realizace strategie. Avšak obraz budoucího vývoje nahlíží na Balanced Scorecard jako na metodu, kterou lze pomalu spojovat spíše s historií, než zářnou budoucností. I přesto, že se objevují různé modifikace konceptu BSC, už nyní se vyvíjejí další modernější metody, které by měly podniku zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost a možnost držet krok s dobou, nicméně prozatím nejsou tyto metody podloženy dostatečnými případovými studiemi.

Seznam použité literatury

Citace

BÁČA, D. Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci [online].

In: *Časopis IT Systems* [vid. 2013-07-11]. Dostupné z:

<http://systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>

Balanced Scorecard Basics [online]. Balanced Scorecard Institute, 2012 [vid. 2013-06-15].

Dostupné z:

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

COKINS, G. The Balanced Scorecard, strategy maps and dashboards: Why are they different? [online]. *CGMA Magazine*, 2013 [vid. 2013-09-26]. Dostupné z:

<http://cgma.org/magazine/features/pages/20138186.aspx>

ČSÚ. *Výsledky zdravotnických účtů ČR 2000 – 2011* [vid. 2013-08-04]. Dostupné z:

[http://czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2ADE/\\$File/330613kl.pdf](http://czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2ADE/$File/330613kl.pdf)

ČSÚ. *Využívání informačních technologií ve zdravotnictví* [vid. 2013-08-05]. Dostupné z:

[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/\\$FILE/2013_a_uzis.pdf](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/2c78c60c5e087af9c125766d0034287b/$FILE/2013_a_uzis.pdf)

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001.

ISBN 80-7179-603-4.

Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva projektu [online]. Česká asociace pro finanční řízení, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z:

<http://www.cafin.cz/node/28>

DOZ, Y. a M. KOSONEN. *Dynamická strategie: Schopnost pohotově měnit strategii Vám umožní získat náskok před konkurenty*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

Executive Agency for Health and Consumers [online]. EU Health Programme 2008 - 2013, Project Database: *Action eHealth Governance Initiative* [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eahc/projects/database/database_new.inc.data.20102302.pdf

Analýza rentability [online]. Finanční analýza firmy, 2012 [vid. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://faf.cz/Rentabilita/analyza-rentability.html>

GAVUROVÁ, B. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard system and its influence on system function [online]. *E+M Ekonomie a Management* roč. 15, č. 3 (2012), s. 76-90 [vid. 2013-04-09]. Dostupné z: http://ekonomie-management.cz/download/1379591077_4092/2012_03+Source+Identifiacion+of+Potential+Malfunction+of+Balanced+Scorecard+System+and+its+Influence+on+System+Function.pdf

GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

CHAVAN, M. The Balanced Scorecard: a new challenge [online]. *The Journal of Management Development*, 2009, vol. 28, iss. 5, p. 393-406 [vid. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216354614/142480A3A9328C92E10/6?accountid=17116#>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KERKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Strategické řízení [online]. Managementmania.cz, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, M a kol. *Metody oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. *Finanční analýzy podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví* [vid. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/48519/55242/603006/priloha002.pdf>

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Step-by- Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 0-471-78049-9.

Odborný portál o elektronickém zdravotnictví eZdrav [online]. *eHealth v ČR* [vid. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://ezdrav.cz/ehealth-v-cr/>

Odborný portál o elektronickém zdravotnictví eZdrav [online]. *Přebudování důvěry v ochranu dat je klíčem k úspěšné reformě eHealth* [vid. 2013-08-05].

Dostupné z: <http://ezdrav.cz/prebudovani-duvery-v-ochranu-dat-je-klicem-k-uspesne-reforme-ehealth/>

PAVELKOVÁ, D a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

PRAHALAD, C. K. a V. RAMASWAMY. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

Progressive Consulting [online]. *KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti* [vid. 2013-09-24]. Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=450>

SEDLÁČKOVÁ, H a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SEDLÁŘ, J. Balanced Scorecard as a Corporate Strategy Execution Tool. In: KOCOUREK, A., ed. *Proceedings of the 9th International Conference Liberec Economic Forum* 2009 [online]. 1. vyd. Liberec: Technical University of Liberec, 2009, s. 336-343 [vid. 2013-06-11]. ISBN 978-80-7372-523-5. Dostupné z:

http://seb.soc.cas.cz/publikace_download/publikace/lef2009_sbornik.pdf#page=336

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

Strategické řízení [online]. Strateg.cz, 2013 [vid. 2013-02-17]. Dostupné z: http://strateg.cz/strategicke_rizeni.html

- SYNEK, M. Nová ekonomika – nové ukazatele [online]. *Ekonomika a management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, č. 2 [vid. 2013-05-14]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf>
- ŠMÍD, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠULÁK, M. a E. VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- VOJTKO, V. Historie a budoucnost metody Balanced Scorecard [online]. [vid. 2013-07-13]. Dostupné z: http://files.proverbs.webnode.cz/200000020-ee7adef74f/Historie_budoucnost_BSC.pdf
- WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. Poloviny 20. století [online]. *Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011, č. 6, s. 775-793 [vid. 2013-05-11]. ISSN 0032-3233. Dostupné z: <http://vse.polek/download.php?jnl=polek&pdf=821.pdf>
- ŽIŽLAVSKÝ, O. Moderní metody měření výkonnosti podniku [online]. In: *Sborník z evropské vědecké konference MendelNet 2006*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. s. 77-83 [vid. 2013-04-09]. ISBN 80-86851-62. Dostupné z: http://konference.fmb.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf

Bibliografie

- Balanced Scorecard Institute [online]. *Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success* [vid. 2013-07-12]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx> (nevím, jestli to tady v té bibliografii může být..je to odkaz pouze na obr. na straně 53)

Seznam příloh

Příloha A	Horizontální analýza majetkové a finanční struktury	108
Příloha B	Vertikální analýza majetkové a finanční struktury	109
Příloha C	Ukazatele odvětví ICT.....	110
Příloha D	Znázornění výpočtu podnikových ukazatelů WACC a r_e.....	111
Příloha E	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	112

Příloha A Horizontální analýza majetkové a finanční struktury

Tabulka A1: Horizontální analýza majetkové a finanční struktury

	2010 (tis. Kč)	2011 (tis. Kč)	2012 (tis. Kč)	Koefficient 2012/2011		Koefficient 2011/2010	
				absolutní (tis. Kč)	procentní	absolutní (tis. Kč)	procentní
AKTIVA	167 632,00	155 821,00	171 878,00	16 057,00	9,34 %	-11 811,00	-7,05 %
1. Stálá aktiva	31 375,00	17 829,00	19 776,00	1 947,00	9,85 %	-13 546,00	-43,17 %
1.1 Dlouhodobý nehmotný majetek	627,00	973,00	847,00	-126,00	-14,88 %	346,00	35,56 %
1.2 Dlouhodobý hmotný majetek	8 278,00	9 719,00	9 998,00	279,00	2,79 %	1 441,00	14,83 %
1.3 Dlouhodobý finanční majetek	22 470,00	6 837,00	8 931,00	2 094,00	23,45 %	-15 633,00	-69,57 %
2. Oběžná aktiva	129 315,00	133 205,00	149 695,00	16 490,00	11,02 %	3 890,00	2,92 %
2.1 Zásoby	1 739,00	33,00	18,00	-15,00	-45,45 %	-1 706,00	-98,10 %
2.2 Dlouhodobé pohledávky	1 790,00	1 165,00	406,00	-759,00	-65,15 %	-625,00	-34,92 %
2.3 Krátkodobé pohledávky	85 333,00	108 573,00	105 918,00	-2 655,00	-2,45 %	23 240,00	21,40 %
2.4 Krátkodobý finanční majetek	40 453,00	23 434,00	43 353,00	19 919,00	45,95 %	-17 019,00	-42,07 %
3. Časové rozlišení	6 942,00	5 087,00	2 407,00	-2 680,00	-52,68 %	-1 855,00	-26,72 %
PASIVA	167 632,00	155 821,00	171 878,00	16 057,00	9,34 %	-11 811,00	-7,05 %
1. Vlastní kapitál	91 438,00	77 402,00	82 816,00	5 414,00	6,54 %	-14 036,00	-15,35 %
1.1 Základní kapitál	400,00	400,00	400,00	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
1.2 Kapitálové fondy	5 372,00	-10 261,00	-8 167,00	2 094,00	-25,64 %	-15 633,00	-291,01 %
1.3 Rezervy a ostatní fondy ze zisku	4 522,00	4 522,00	4 522,00	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
1.4 HV minulých let	38 708,00	38 759,00	38 759,00	0,00	0,00 %	51,00	0,13 %
1.5 HV běžného účet. období	42 436,00	43 982,00	47 302,00	3 320,00	7,02 %	1 546,00	3,52 %
2. Cizí zdroje	29 221,00	26 551,00	28 538,00	1 987,00	6,96 %	-2 670,00	-9,14 %
2.1 Rezervy	7 656,00	6 133,00	4 028,00	-2 105,00	-34,32 %	-1 523,00	-19,89 %
2.2 Krátkodobé závazky	21 565,00	20 418,00	24 510,00	4 092,00	16,70 %	-1 147,00	-5,32 %
3. Časové rozlišení	46 973,00	51 868,00	60 524,00	8 656,00	14,30 %	4 895,00	9,44 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B Vertikální analýza majtkové a finanční struktury

Tabulka B1: Vertikální analýza majtkové a finanční struktury

	Podíl jednotlivých položek rozvahy na celku					
	2010		2011		2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA (v tis. Kč)	167 632,00	100,00	155 821,00	100,00	171 878,00	100,00
1. Stálá aktiva	31 375,00	18,72¹	17 529,00	11,25	19 776,00	11,51
1.1 Dlouhodobý nehmotný majetek	627	2,00	973	5,55	847	4,28
1.2 Dlouhodobý hmotný majetek	8 278,00	26,38	9 719,00	55,45	9 998,00	50,56
1.3 Dlouhodobý finanční majetek	22 470,00	71,62	6 837,00	39,00	8 931,00	45,16
2. Oběžná aktiva	129 315,00	77,14	133 205,00	85,49	149 695,00	87,09
2.1 Zásoby	1 739,00	1,34	33	0,02	18	0,01
2.2 Dlouhodobé pohledávky	1 790,00	1,38	1 165,00	0,87	406	0,27
2.3 Krátkodobé pohledávky	85 333,00	65,99	108 537,00	81,48	105 918,00	70,76
2.4 Krátkodobý finanční majetek	40 453,00	31,28	23 434,00	17,59	43 353,00	28,96
3. Časové rozlišení	6 942,00	4,14	5 087,00	3,26	2 407,00	1,40
PASIVA (v tis. Kč)	167 632,00	100,00	155 821,00	100,00	171 878,00	100,00
1. Vlastní kapitál	91 438,00	54,55	77 402,00	49,67	82 816,00	48,18
1.1 Základní kapitál	400	0,44	400	0,52	400	0,48
1.2 Kapitálové fondy	5 372,00	5,88	-10 261,00	13,26	-8 167,00	9,86
1.3 Rezervy a ostatní fondy ze zisku	4 522,00	4,95	45,22	0,06	4 522,00	5,46
1.4 HV minulých let	38 708,00	42,33	38 759,00	50,07	38 759,00	46,80
1.5 HV běžného období	42 436,00	46,41	43 982,00	56,82	47 302,00	57,12
2. Cizí zdroje	29 221,00	17,43	26 551,00	17,04	28 538,00	16,60
2.1 Rezervy	7 656,00	26,20	6 133,00	23,10	4 028,00	14,11
2.2 Krátkodobé závazky	21 565,00	73,80	20 418,00	76,90	24 510,00	85,89
3. Časové rozlišení	46 973,00	28,02	51 868,00	33,29	60 524,00	35,21

Zdroj: vlastní zpracování

¹ Tučně zvýrazněné hodnoty představují podíl na aktivech, resp. pasivech celkem. Ostatní vyjadřují dílčí podíl na tučně zvýrazněných hodnotách (kromě celkových aktiv a pasiv).

Příloha C Ukazatele odvětví ICT

Tabulka C1: Vybrané ukazatele odvětví ICT

Ukazatele rentability v odvětví	2010	2011	2012
ROA (EBIT/A)	13,11 %	11,78 %	11,81 %
ROE (ČZ/VK)	15,58 %	15,01 %	15,32 %
ROS (EBIT/T)	17,31 %	16,69 %	15,24 %
Ukazatele likvidity v odvětví	2010	2011	2012
Likvidita III. Stupně	2,0700	1,9200	1,7800
Likvidita II. Stupně	1,9700	1,8200	1,7100
Likvidita I. Stupně	0,5200	0,7400	0,6800
Podíl ČPK na oběžných aktivech	0,5258	0,4943	0,4512
Ukazatele zadluženosti v odvětví	2010	2011	2012
Celková zadluženost (CZ/A)	32,06 %	37,51 %	40,39 %
Míra zadluženosti (CK/VK)	50,99 %	37,51 %	73,24 %
Krytí DM vlastním kapitálem	0,9244	1,4616	0,8221
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,2898	1,9229	1,3267
Ukazatele aktivity v odvětví	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,7600	0,7100	0,7700
Obrat dlouhodobého majetku	1,0961	1,0207	1,1419
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	97,7209	83,8752	78,2642
Doba obratu závazků (dny)	66,5115	75,5859	74,3859
Výpočet EVA za odvětví	2010	2011	2012
r_f (bezriziková přírážka)	0,0371	0,0351	0,0231
r_{pod} (riziková přírážka za produkční sílu)	0,0232	0,0265	0,0260
$r_{finstab}$ (riziková přírážka za finanční stabilitu)	0,0222	0,0242	0,0265
r_{LA} (riziková přírážka za velikost podniku)	0,0035	0,0037	0,0046
WACC	0,0857	0,0883	0,0802
r_e (alternativní náklad na VK)	0,0882	0,0929	0,0899
ROE	0,1558	0,1501	0,1532
VK (tis. Kč)	160 486 509,00	153 525 000,00	134 686 839,00
EVA (tis. Kč)	10 854 000,00	8 781 630,00	8 525 676,91
EVA/VK	0,0676	0,0572	0,0633
Spread (ROE-r_e)	6,76 %	5,72 %	6,33 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D Znázornění výpočtu podnikových ukazatelů WACC a r_e

Tabulka D1: Výpočet ukazatele WACC

Výpočet WACC	2010	2011	2012
r_f	0,0371	0,0351	0,0231
UZ (tis. Kč)	91 438,00	77 402,00	82 816,00
r_{LA}	0,0500	0,0500	0,0500
UZ/A	0,5455	0,4967	0,4818
EBIT/A	0,3221	0,3369	0,3466
X1	0,0273	0,0248	0,0241
r_{pod}	0,0210	0,0230	0,0213
L3	6,1769	6,5239	6,1075
$r_{finstab}$	0,0000	0,0000	0,0000
WACC ($r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{finstab}$)	10,81 %	10,81 %	9,44 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka D2: Výpočet ukazatele r_e

Výpočet r_e	2010	2011	2012
WACC	0,1081	0,1081	0,0944
UZ/A	0,5455	0,4967	0,4818
CZ/Z (HV po zdanění/HV před zdaněním)	0,8008	0,8538	0,8092
UM	0,2047	0,1655	0,0500
VK/A	0,5455	0,4967	0,4818
r_e	0,1081	0,1081	0,0944
r_e	10,81%	10,81%	9,44%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka E1: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty

Položka	2010 (tis. Kč)	2011 (tis. Kč)	2012 (tis. Kč)	Koeficient 2012/2011		Koeficient 2011/2010	
				absolutní (tis. Kč)	procentní	absolutní (tis. Kč)	procentní
Přidaná hodnota	131 671,00	128 495,00	141 230,00	12 735,00	9,91 %	-3 176,00	-2,41 %
Provozní HV	51 643,00	39 933,00	55 026,00	15 093,00	37,80 %	-11 710,00	-22,67 %
Finanční HV	1 351,00	11 581,00	3 430,00	-8 151,00	-70,38 %	10 230,00	88,33 %
HV za účetní období	42 436,00	43 982,00	47 302,00	3 320,00	7,55 %	1 546,00	3,64 %
HV před zdaněním	52 994,00	51 514,00	58 456,00	6 942,00	13,48 %	-1 480,00	-2,79 %

Zdroj: vlastní zpracování